

## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES**

**THEME :**

**ANALYSE DE L'IMPACT DES PRATIQUES DE  
RSE SUR LA PERFORMANCE SOCIALE  
D'ENTREPRISE  
CAS: NCA ROUIBA**

**Elaboré par :**

**AFIR Sabrina**

**Encadreur :**

**Dr. AZOUAOU Lamia**

**Lieu de stage : NCA Rouiba**

**Période du stage : de 06/02/2019 au 20/05/2019 (30 Jours répartis)**

**2018/2019**



## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES**

**THEME :**

**ANALYSE DE L'IMPACT DES PRATIQUES DE  
RSE SUR LA PERFORMANCE SOCIALE  
D'ENTREPRISE  
CAS: NCA ROUIBA**

**Elaboré par :**

**AFIR Sabrina**

**Encadreur :**

**Dr. AZOUAOU Lamia**

**Lieu de stage : NCA Rouiba**

**Période du stage : de 06/02/2019 au 20/05/2019 (30 Jours répartis)**

**2018/2019**

## *Dédicace*

*A mes chers parents,*

*La source de ma motivation.*

*« Tant que les parents vivent, on a l'impression d'être immortel »*

*José Artur.*

## *Remerciements*

*Nous rendons grâce à Allah, par qui toute chose s'accomplit en son consentement.*

*Je souhaite remercier Mme AZOUAOU Lamia, mon encadreur, pour tout le soutien qu'elle m'a apporté, et les précieux conseils qu'elle prodigué tout au long de l'élaboration de ce mémoire.*

*Je remercie également Mr DJERIDI Hosseyne, pour toute l'aide qu'il m'a apporté en tant que maitre de stage au sein de l'entreprise NCA Rouiba.*

*Aussi, je tiens à exprimer mes remerciements à Mme ALI PACHA Karima, et Mr HAMZA Yanis, pour toute l'assistance dont j'ai pu bénéficier au sein de la direction des ressources humaines.*

*Ma reconnaissance va également à ma chère amie, et sœur de cœur Mlle SEMAOUNE Myria, pour tout le soutien et les précieux conseils qu'elle m'a apportés, depuis que nous avons entrepris ce parcours ensemble. Sans toi « Mymi », ces années auraient été bien mornes !*

*Et surtout, je ne peux oublier de remercier mes magnifiques sœurs : Kahina, Rachida, Samia, et Lamia, qui ont toujours cru en moi, et m'ont encouragé dans chaque pas entrepris au cours de ma vie.*

*Enfin, j'exprime mon plus profond remerciement à mes chers parents, dont les efforts pour m'élever et m'éduquer, n'ont d'égaux.*

*J'espère que ce travail vous rendra fiers de moi. Toute ma gratitude vous revient jusqu'à mon dernier souffle.*

## SOMMAIRE

<b>Introduction générale.....</b>	<b>a</b>
<b>Chapitre 01 : La RSE dans les entreprises.....</b>	
Introduction.....	1
<b>Section 01 : Fondements et évolution de la notion de la RSE dans les entreprises.....</b>	<b>3</b>
<b>Section 02 : Mettre en œuvre une stratégie RSE dans les entreprises.....</b>	<b>17</b>
Conclusion.....	33
<b>Chapitre 2 : La performance sociale dans les entreprises.....</b>	
Introduction.....	34
<b>Section 01 : La performance globale dans les entreprises.....</b>	<b>35</b>
<b>Section 02 : La performance sociale d'entreprise et ses composantes.....</b>	<b>51</b>
Conclusion.....	64
<b>Chapitre 3 : Etude de l'impact des pratiques de la RSE sur la performance sociale d'entreprise.....</b>	
Introduction.....	65
<b>Section 01 : Cadre et contexte de l'étude.....</b>	<b>66</b>
<b>Section 02 : Méthodologie de recherche.....</b>	<b>77</b>
<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>81</b>
Conclusion.....	96
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>97</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>100</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>105</b>

## **Liste des tableaux**

Tableau 1 : Outils de mesure de la performance globale d'entreprise.

Tableau 2 : Les principaux changements organisationnels chez NCA Rouiba

---

## Liste des figures

- **Figure 1** : Les 4 catégories de RSE du modèle de Carroll (Carroll 1979).
- **Figure 2** : La pyramide de la RSE (Carroll 1991).
- **Figure 3** : Modèle de Gilbert (1980).
- **Figure 4** : Schéma du développement durable par A. Villain (1993).
- **Figure 5** : La performance globale selon Reynaud (2003).
- **Figure 6** : La performance (Bouquin 2004).
- **Figure 7** : Organigramme de l'entreprise NCA Rouiba.
- **Figure 8** : Evolution du chiffre d'affaire chez NCA Rouiba (Fait à partir des données fournies par l'entreprise).
- **Figure 9** : Evolution des effectifs de l'entreprise NCA Rouiba sur la période 2003 – 2017 (Fait par moi-même à partir du logiciel Excel).
- **Figure 10** : Nombre total d'heures de formation par sexe (fait par moi-même à partir du logiciel Excel).
- **Figure 11** : Parts de primes offertes aux employés de la rémunération totale (fait par moi-même à partir du logiciel Excel).
- **Figure 12** : Pourcentages des significations de la RSE selon les employés de NCA Rouiba (Fait par moi-même à partir des sorties des logiciels SPSS et Excel).
- **Figure 13** : Pourcentages des pratiques de la RSE selon les employés de NCA Rouiba (Fait par moi-même à partir des sorties des logiciels SPSS et Excel).
- **Figure 14** : Pourcentages des opinions des employés de NCA Rouiba sur l'impact des pratiques RSE (Fait par moi-même à partir des sorties des logiciels SPSS et Excel).
- **Figure 15** : Evolution du pourcentage de l'indicateur « Absentéisme » chez NCA Rouiba (Fait par moi-même à partir de la BDD de l'entreprise et du logiciel Excel).
- **Figure 16** : Evolution du pourcentage de l'indicateur « Accident de travail » chez NCA Rouiba (Fait par moi-même à partir de la BDD de l'entreprise et du logiciel Excel).
- **Figure 17** : Evolution du pourcentage de l'indicateur « Accident de travail » chez NCA Rouiba (Fait par moi-même à partir de la BDD de l'entreprise et du logiciel Excel).

- **Figure 18** : Evolution du pourcentage de l'indicateur « Mobilité interne » chez NCA Rouiba (Fait par moi-même à partir de la BDD de l'entreprise et du logiciel Excel).

---

## Liste des abréviations

- **3P** : People, Planet, Profit
- **AGEX** : Assemblée générale extraordinaire
- **ANOVA** : Analysis of Variance
- **APEC** : Asia Pacific Economic Cooperation
- **AT** : Accident de travail
- **BDD** : Base de données
- **BSC** : Balanced Scorecard
- **DD** : Développement durable
- **ERP** : Entreprise resource planning
- **F** : Formation
- **GRI** : Global reporting initiative
- **HBS** : Harvard Business School
- **ISO** : International Standard Organization
- **ISR** : Investissement socialement responsable
- **MI** : Mobilité interne
- **NCA Rouiba** : Nouvelle Conserverie Algérienne Rouiba
- **PET** : Bouteille en plastique
- **PDG** : Président directeur général
- **RSE** : Responsabilité sociétale des entreprises
- **SARL** : Société à responsabilité limitée
- **SBSC** : Sustainability Balanced Scorecard
- **SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences
- **SST** : Sauveteur secouriste du travail
- **TBL** : Triple Bottom Line
- **TBSC** : Total Balanced Scorecard
- **UGTA** : Union générale des travailleurs algériens
- **WBCSD** : World Business Council for Sustainable Development

---

**Liste des annexes**

- **Annexe 01** : Tableau des outils de mesure de la performance globale d'entreprise.
- **Annexe 02** : Tableau des principaux changements organisationnels chez NCA Rouiba.
- **Annexe 03** : Entretiens non-directifs
- **Annexe 04** : Questionnaire

## **Résumé :**

Parmi les termes les plus en vogue en ce moment, la RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Est-elle une tendance vouée à s'éteindre, ou au contraire une révolution des modes de management ?

Beaucoup de théoriciens ont fait, d'ailleurs, leur sujet de recherche. Mais à l'heure actuelle, le concept de RSE est encore à son lancement. Un concept qui possède de multiples effets, avantages, comme inconvénients.

Le présent mémoire se penche particulièrement sur la notion de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et l'impact que pourrait produire une mise en œuvre d'une stratégie de RSE sur la performance sociale d'entreprise.

La notion de RSE englobe essentiellement les pratiques économiques, sociales, et environnementales. Les entreprises voient en elle un atout majeur, qui pourrait constituer le point de relais entre toutes les parties prenantes.

Les pratiques sociales déployées dans une démarche de RSE, touchent directement les employés de l'entreprise, et constituent donc la cause d'une performance sociale d'entreprise.

Cette performance sociale peut être une source d'avantage concurrentiel, une raison pour laquelle beaucoup d'entreprise, aspirent à l'atteindre.

La problématique de notre travail s'interroge alors sur l'impact que produit la RSE sur la performance sociale d'entreprise. Nous cherchons ainsi à déceler le lien de cause à effet, qui existe entre ces deux notions, que beaucoup de théoriciens, affirment être très liées.

Et afin d'y répondre, nous avons pris en compte dans notre étude, quatre (4) indicateurs, représentatifs de la performance sociale d'entreprise : Absentéisme, accident de travail, formation, et mobilité interne. Et avons tenté de déceler l'impact de la RSE, sur ces quatre (4) indicateurs pris en compte.

Mots clés : RSE, performance sociale d'entreprise, développement durable, impact.

## **Abstract**

Among the most popular terms at the moment, CSR: Corporate Social Responsibility.

Is it a tendency to die out, or on the contrary a revolution in management methods?

Many theorists have made it, moreover, their subject of research. But at present, the concept of CSR is still in its infancy. A concept that has multiple effects, advantages, and disadvantages.

This thesis focuses on the notion of Corporate Social Responsibility (CSR), and the potential impact of implementing a CSR strategy on corporate social performance.

The concept of CSR essentially encompasses economic, social and environmental practices. Companies see it as a major asset, which could be the point of contact between all stakeholders.

The social practices deployed in a CSR approach, directly affect the employees of the company, and therefore constitute the cause of a corporate social performance.

This social performance can be a source of competitive advantage, a reason why many companies aspire to achieve it.

The problematic of our work then questions the impact that CSR produces on corporate social performance. We thus seek to detect the causal link between these two notions, which many theorists claim to be closely related.

And in order to answer them, we took into account in our study, four (4) indicators, representative of the corporate social performance : Absenteeism, work's accident, training, and internal mobility. And we tried to detect the impact of CSR on these four (4) indicators taken into account.

Keywords: CSR, corporate social performance, sustainable development, impact.

# **Introduction générale**

Au milieu du contexte actuel, caractérisé par la mondialisation, et la diversité des marchés, les entreprises se confrontent, s'opposent, et revoient constamment leur mode de management.

Ce contexte est d'ailleurs caractérisé par des échanges internationaux indomptables, et un progrès techniques fulgurant. Mais surtout, par la présence de tous genres de controverses, dont la conscience accrue des conséquences engendrées par les activités de grandes, comme de petites envergures.

Epuisement des ressources naturelles, apparition des maladies incurables, dégradation des milieux biologiques...etc font apparaître de nouveaux défis, que les dirigeants d'entreprises doivent relever.

Cette nouvelle tâche, nécessite la reconsidération profonde de la finalité, et de l'objet sociale de l'entreprise.

Autrefois, Friedman (1970) réduisait la finalité de l'entreprise à la réalisation d'un profit qui satisferait les actionnaires.

Quelques années plus tard, Freeman (1984) rapporta un concept plus large, et un objectif plus étendu, qu'est la satisfaction de toutes les parties prenantes (actionnaires, employés, clients...).

Un nouveau débat se structura alors sur la responsabilité de l'entreprise.

Désormais, les préoccupations économiques, politiques, et sociétales rejoignent les discussions académiques face au rôle des entreprises dans le concept de développement durable. Car comme l'a dit Sainsaulieu (1986), l'entreprise est devenu « *une affaire de société* »

Face à ce constat, les entreprises devaient donc apprendre de nouvelles règles de jeu, basées sur la responsabilité, et l'éthique.

Et c'est ainsi que le terme Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), fut placé sur le devant de la scène.

Une nouvelle vision partenariale de la firme se mit en place, tenant les parties prenantes comme partenaires dans les prises de décisions.

Certains l'ont d'abord considéré comme un « effet de mode », un fait fortement contesté par les recherches de Dreveton et Krupicka (2005) qui ont su relier la RSE à la pérennité de l'entreprise.

A ses débuts, dans les années 50, la RSE apparaissait déjà comme un concept flou et multidimensionnel. Howard Bowen, que l'on considère comme le précurseur du débat moderne, l'avait alors considérée, dans son livre « *Social Responsibilities of The*

Businessman » comme étant « *l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre les problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons* »

Cependant, la RSE n'était déjà plus un concept nouveau. En effet, les débats sur les règles de conduite de l'entreprise envers ses employés, et la communauté à laquelle elle appartenait, existait déjà depuis le commencement des échanges commerciaux, aux Etats-Unis d'Amérique. Car, on remarquait déjà les bonnes actions que menaient les hommes d'affaires riches, à l'encontre des communautés pauvres, et démunies.

En conséquence aux travaux de Bowen, de nombreux académiciens ont pu dégager de multiples facettes, et interprétations du concept de RSE. Ceci dit, leurs points communs sont la prise en considération des effets des activités des entreprises sur trois dimensions : Economique, sociale, et environnementale. Et la prise en compte de l'intérêt des parties prenantes dans le processus de prise de décision. Car pour Freeman, ce sont les parties prenantes qui influencent l'activité de l'entreprise, et donc qui sont affectées par elles.

Les chercheurs en stratégie d'entreprise, évoquent le passage obligatoire vers une gouvernance partenariale, et la nécessité d'élargir le concept de performance, des composantes financières, vers un concept plus globale, intégrant les composantes non-financières.

Alors, si aujourd'hui les entreprises s'acharnent sur l'adoption de cette nouvelle démarche, c'est que la RSE a un lien direct sur la performance de l'entreprise, et son image de marque.

Baret (2006) définit d'ailleurs la performance comme « *l'agrégation des performances économiques, sociales, et environnementales* ». Elle est ainsi, au cœur de la démarche de RSE, et constitue un moyen de constater le succès de la démarche.

Car ne pas pour voir évoluer les progrès réalisés, dans le cadre d'un déploiement de démarche RSE, empêche les entreprises d'apporter les corrections et les améliorations.

C'est donc ainsi que « le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises » (Capron & Quairel, 2005) et rendre compte de leurs responsabilités sociétales à toutes les parties prenantes impliquées.

Aujourd'hui, toute la difficulté réside dans la mesure des interactions, qui se produisent entre les trois dimensions de la performance, -et de la RSE également- : Economique, sociale, e environnementale.

De ces trois dimensions citées, notre travail s'intéresse plus particulièrement au concept de la performance sociale d'entreprise.

La performance sociale d'entreprise fait l'objet de diverses études scientifiques, et empiriques. Ce concept connaît une fulgurance aux Etats-Unis, au milieu des années 1970. Et bien que des auteurs comme Davis (1973), Bauer (1976), Carroll (1979), Freeman (1984), et Wartick et Cochran (1985), s'aient intéressé de très près au concept, les développements conceptuels le concernant, ne sont pas encore intégrés suffisamment les uns aux autres, et continuent plutôt à être traités implicitement, et volontairement.

De cette manière, un vaste champ de recherches et de théories existe, mais aucun moyen ne permet d'évaluer la pertinence des théories dégagées.

Cependant, le concept de performance sociale d'entreprise peut être un atout considérable pour les entreprises, en utilisant ses avancées conceptuelles, dans l'établissement et la gestion de la relation entreprise-société.

Il est donc tout à fait naturel, que nous nous focalisions sur la performance sociale d'entreprise, dans le but de définir le lien existant avec la RSE.

Ainsi, l'objectif de notre travail, est de répondre à notre question problématique :

**« Quel est l'impact des pratiques de RSE sur la performance sociale d'entreprise ? »**

Afin de répondre à cette question, nous avons émis deux hypothèses :

**Hypothèse<sub>0</sub>** : Les pratiques de RSE n'ont aucun impact sur la performance sociale d'entreprise

**Hypothèse<sub>1</sub>** : Les pratiques de RSE ont un impact positif ou négatif sur la performance sociale d'entreprise.

Afin de mener à bien notre étude, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres. Le premier aborde la notion de RSE, à travers un retraceur de ses fondements, et des principales recherches menées, dans le but de la modéliser et l'opérationnaliser.

Le second chapitre s'intéresse au concept de la performance d'entreprise, et aborde notamment celui de la performance globale d'entreprise. Mais surtout, le second chapitre est centré sur la performance sociale d'entreprise, où nous avons tenté de relever les concepts théoriques la constituant, et les techniques de mesure existantes pour l'évaluer.

Le troisième et dernier chapitre structure l'analyse, et la synthèse des résultats obtenus de notre étude, après le traitement des données relevées. A la fin de ce chapitre, une réponse sera apportée à notre problématique, par la confirmation d'une de nos deux hypothèses formulées.

**Chapitre 1 :**  
**La RSE dans les entreprises**

## Introduction

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE), est un concept qui a fait couler beaucoup d'encre, dans la recherche et parmi les praticiens.

Et bien qu'il n'existe pas de définition commune convenue de la RSE ; la plupart de ces définitions relèvent un aspect commun à l'adoption de la RSE, qu'est l'intégration volontaire des préoccupations sociales, et environnementales par les entreprises.

Ainsi, la RSE est perçue comme un comportement volontaire, qui implique des actions au-delà de ce qui est requis par la loi.

Elle est un phénomène pour les industries et la littérature universitaire, mais reste encore incomprise, du fait de sa nature multidimensionnel.

Elle apparaît également, comme le reflet d'une volonté de définir de nouvelles règles économiques, sociales et écologiques, permettant un meilleur être, et une meilleure cohabitation entre toutes les parties prenantes.

Ce mouvement connaît de plus en plus un développement croissant du fait de sa structuration, et de sa modélisation. Et ce, tout en s'appuyant sur de grandes références substantielles, ou sur des incitations émanant d'organisations internationales. Aussi, il donne lieu à de nouvelles formes de régulation, combinant obligations contraignantes, et démarches volontaires, avec l'intervention croissante de toutes les parties prenantes.

L'objectif de ce chapitre intitulé « la RSE dans les entreprises » est de comprendre une telle démarche stratégique.

Ainsi, la première section sera portée sur les fondements, et évolution de la notion de la RSE dans les entreprises. Nous aborderons les définitions données par l'Organisation Internationale de Normalisation, sous la norme ISO 26000, celle de la commission européenne, et enfin celle de World Business Council for Sustainable Development (WBSCD), émise par Lord Holme et Richard Watts.

Et afin de mieux cerner le concept, cette section contiendra également le socle théorique de la RSE, et les modèles liés à son fondement, à savoir le modèle des stockholders, celui des stakeholders, et celui du volontarisme sociale. Et afin de mieux assimiler ce nouveau mode de pratiques responsables, nous aborderons les composantes de la RSE, et son modèle mis en place par Carroll (1979).

Et en fin de chapitre, nous relèverons les étapes à suivre pour mettre en place une stratégie de RSE, et les pratiques qui sont liées à sa mise en œuvre.

## Section 01 : Fondements et évolution de la notion de la RSE dans les entreprises

### 1.1 Les origines du concept de RSE

Il est bien connu que les premières pratiques relevant de la RSE, apparurent en premier lieu aux Etats-Unis d'Amérique, et ce au XIX<sup>e</sup> siècle. Ceci se traduit alors, par le désir acharné de certaines communautés religieuses, à exclure tout investissement ayant un lien direct avec l'alcool, le tabac, et le jeu.

A partir de là, une notion de responsabilité naquit chez les entrepreneurs, vis-à-vis de trois dimensions : économique, environnementale, et sociale. En effet, ces entreprises se mirent à modifier leur mode de fonctionnement, dans le seul but de respecter certaines lignes de conduites préservatrices, des profits des dimensions mentionnés précédemment.

C'est ainsi que pour Bowen (1953) « *Le terme de Responsabilité Sociale des hommes d'affaires sera utilisé fréquemment. Il renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société.* »<sup>1</sup>

Le terme "société" qu'utilise Bowen dans sa définition, suppose conséquemment une approche plus axée sur la société dans son ensemble, avec toutes les parties prenantes qui lui appartiennent, au lieu du terme social, qui se résume à l'environnement interne à l'entreprise, et donc à ses clients internes uniquement.

Aussi, par cette nouvelle approche, la responsabilité des entreprises s'en trouve plus large, et plus accentuée, plus loin que la quête du profit, ainsi que le suggérait Friedman<sup>2</sup> (1970). En effet, ses tâches s'élargissent à la gestion des ressources naturelles de manières durables, et plus réfléchies. A la recherche de la satisfaction de ses ressources humaines, en termes de santé, de sécurité, et de développement personnel et professionnel. Ainsi qu'à la satisfaction des actionnaires, tout en respectant celles des communautés locales où elle subsiste.

---

<sup>1</sup>BOWEN Howard (1953), Social Responsibilities of the Businessman (p.6), The Federal Council of The Churches of Christ in America. (Consulté le 26/02/2019 à 8:16)

<sup>2</sup> FRIEDMAN Milton (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, New York Times Magazine (Consulté le 26/02/2019)

### 1.1.1 La notion du « Triple Bottom Line » d'Elkington (1994) ou 3P (People, Planet, Profit)

Jugeant la difficulté ardue pour les décideurs de l'entreprise d'évaluer la performance de l'entreprise lorsqu'il s'agit de ces trois dimensions, John Elkington<sup>3</sup> créa cette expression en 1994. Elle représente la prise en considération du développement durable dans l'activité de l'entreprise. Son but est de refléter la performance globale sous trois angles : social, environnemental, et économique, et ce, par le biais d'indicateurs spécifiques, suivis à travers des tableaux de bord bien distincts.

*People* fait référence aux volets social et sociétal. Par social, l'entreprise entend le respect des fondamentaux humains et sociaux, touchant à aux parties prenantes internes de l'entreprise : employés, et actionnaires. Ces fondamentaux humains et sociaux, incluent les conditions de travail, la sécurité et la sûreté, la non-discrimination, et tant d'autres. Et par sociétal, l'entreprise s'étend aux parties prenantes externes, et de manière plus générale à la société qui l'entoure, et les communautés locales où elle évolue.

Quant au terme *Planet*, il désigne le volet environnemental, où l'entreprise s'engage à mettre en œuvre un fonctionnement respectant la planète, et la notion du développement durable. C'est-à-dire que son activité, doit inévitablement respecter les écosystèmes, ou du moins, limiter les dégâts endommageant leurs cycles de vie.

Et enfin, par *Profit*, Elkington prend en considération le volet économique, qui stipule que l'entreprise tient totalement compte du respect des règles d'éthique de concurrence loyale, et de contribution à l'épanouissement économique des communautés, et territoires locaux.

Ainsi, la Triple Bottom Line est une approche anglo-saxonne de la mesure de la performance globale, en prenant en considération dans la mesure de cette performance globale, la triple contribution de l'entreprise dans les trois volets expliqués plus haut.

## 1.2 Les fondements théoriques de la RSE

La RSE est une démarche opérable quelle que soit la taille de l'entreprise, ou son activité. Elle consiste à intégrer des stratégies environnementales, sociétales, et économiques dans une stratégie de développement durable globale. Ainsi, la RSE vise en premier lieu à

---

<sup>3</sup>Hanan Alhaddi (Mars 2015), Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review , [https://www.researchgate.net/publication/277609498\\_Triple\\_Bottom\\_Line\\_and\\_Sustainability\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/277609498_Triple_Bottom_Line_and_Sustainability_A_Literature_Review) (Consulté le 26/02/019)

---

responsabiliser les entreprises, et les impliquer dans le développement sociétal, et dans la mise en valeur de l'être humain.

Adopter une telle démarche, répondait au départ à des objectifs d'éthique, et surtout non-financiers. Elle servait l'image de l'entreprise, et témoignait de ses valeurs de management.

Toutefois, grâce aux progrès techniques atteints, en mettant en marche des stratégies respectueuses de l'environnement et de l'éthique, la RSE commença à participer à la performance économique de l'entreprise.

En effet, la RSE fournit à l'entreprise des indicateurs environnementaux, et sociaux, qui sont sources d'informations considérables, destinées à orienter la stratégie de l'entreprise à long terme. Et surtout, à évaluer le degré de compétitivité auquel se place l'entreprise. Car en veillant à renforcer sa participation, l'entreprise renforce ainsi son attractivité et sa réputation, auprès de ses clients et ses prestataires externes.

Et c'est à travers toute l'attention qu'elle accorde aux problèmes environnementaux, et sociétaux, qu'elle favorise le développement personnel des employés, et son rôle en tant que citoyen.

D'un autre côté, adopter une RSE, c'est révolutionner la culture de l'entreprise, et l'application de ses valeurs. Car la RSE bouscule les modes de management traditionnels, de la production, et aussi du marketing. Et ce à travers l'écoute continue des évolutions du marché.

La RSE aspire aussi à réaliser une innovation en termes de produits proposés sur les marchés. Elle pousse instantanément les dirigeants à produire écologiquement. Et surtout, à adopter une forme de dialogue globale qui touche à tous les aspects de l'entreprise.

Depuis le début de XX<sup>e</sup> siècle, le débat de la responsabilité sociétale de l'entreprise commence à émerger. En effet, les travaux de Clark (1916), Berle & Means (1932), ainsi que, plus précis, ceux de Bowen (1953), considéré comme le père de la RSE moderne, visent à mieux éclairer ce nouveau concept, apparu dans le but de mieux rattacher l'entreprise à son environnement socio-économique. Et ce, à travers son implication dans toutes les dimensions pouvant toucher l'avenir économique de l'entreprise, et celui social des parties prenantes.

Ainsi, au début de ce siècle, la responsabilité sociétale se caractérisait toujours par une série de bonnes intentions, mis en œuvre par les hommes d'affaires réussis de l'époque. Et ce, bien que les résultats qu'ils produisaient furent confus, et difficile encore à catégoriser. Petit à petit, une série d'idées se mirent en place systématiquement. Une structure plus formalisée voit progressivement le jour, avec l'émergence de la grande entreprise à actionnariat dispersé.

Avec ce type d'entreprise, le contrôle que les actionnaires exercent sur les dirigeants, diminue. Et du fait de sa taille assez importante, elle devient une institution à part entière, jouissant d'une indépendance assez conséquente. A cet effet, le rôle du dirigeant se trouva peu à peu influencé par cette nouvelle responsabilité encore floue qui se mettait en place.

Aussi, des disciplines de gestion et d'économie, furent de plus en plus abordées par les scientifiques, les incitant à mieux équilibrer leurs décisions avec le fonctionnement de la société. Ce qui va inévitablement mettre les projecteurs sur l'identité du dirigeant, et sur sa déontologie.

Bowen (1953)<sup>4</sup> dans son ouvrage intitulé *Social Responsibilities of the Businessman*, s'appuie sur deux élaborations. La première stipule que l'homme d'affaire décide en prenant en très forte considération les valeurs souhaitées par la société. La seconde est que cette prise en considération reste une démarche volontaire à entreprendre.

Bowen insiste sur la nécessité pour une entreprise d'intégrer la dimension sociale dans sa stratégie organisationnelle.

Ceci dit, en 1978, le père de la RSE moderne finit par critiquer son propre ouvrage, pour son caractère idéaliste et normatif.

Liée en grande partie aux évolutions socio-historiques et théoriques, la RSE reste toutefois très rattachée à son origine américaine, tout en convergeant vers des pratiques européennes selon Habisch et al.<sup>5</sup> (2005).

Habisch et al. (2005) affirment l'existence de plusieurs représentations de la RSE, et les universités quant à elles, reconnaissant que la RSE peut être une démarche personnalisée, et non par défaut.

---

<sup>4</sup> BOWEN Howard (1953), *Social Responsibilities of the Businessman* (p.6), The Federal Council of The Churches of Christ in America

<sup>5</sup> Hanan Alhaddi (Mars 2015), *Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review*, [https://www.researchgate.net/publication/277609498\\_Triple\\_Bottom\\_Line\\_and\\_Sustainability\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/277609498_Triple_Bottom_Line_and_Sustainability_A_Literature_Review)

Pasquero (2005) affirme pour sa part, que le courant de la recherche autour de la RSE, avait débuté en 1950, et que la RSE est née du contexte du capitalisme libéral des Etats-Unis. Elle apparaît d'ailleurs en Europe en 1960, toujours conservatrice de son socle américain. En effet, la majorité des travaux effectués par les théoriciens européens, puisent leurs ressources de ceux des américains.

### 1.2.1 La RSE et les Classiques

Barnad<sup>6</sup> perçoit l'organisation comme un système de coordination et de coopération entre individus. Dans son livre *The Functions of Executives*, il met l'accent sur la nécessité de répondre aux aspirations et intérêts individuels, pour concrétiser la cohésion et la coordination. Il insiste également sur le fait que, la pérennité de l'entreprise dépend en grande partie, du respect des dirigeants des valeurs de leurs organisations. Ainsi il met l'accent sur l'importance du rôle du dirigeant, et met en avant le poids qu'a la qualité de leadership, sur la longévité des organisations.

Aussi, considéré comme le pionnier de la théorie des parties prenantes, il poursuit par l'obligation des organisations, d'équilibrer les intérêts des différentes parties prenantes. Ceci dit, pour Barnard, les parties prenantes se limitaient aux acteurs internes à l'organisation.

Herbert Simon<sup>7</sup> (1994), lui aussi, reconnaît dans son ouvrage *Administrative Behavior*, l'importance de la prise en considération des valeurs sociales, issues de la religion, la famille, et la société, dans la prise de décisions.

Pour lui, toute décision prise par un dirigeant, se doit d'être conditionnée par les « faits », et les « valeurs ». Elle doit respecter l'éthique, et tient compte d'éléments factuels.

Il appuie également la théorie des parties prenantes, en soulignant plus particulièrement, l'importance de l'intérêt des employés, tout en mettant au premier plan le processus de négociation entrepris entre les acteurs, dans la quête du consentement des subordonnés. Car pour Simon, la relation que lie le subordonné au dirigeant, est un processus de négociation. De cette manière, les dirigeants impliquent dans leur prise de décision la morale et l'éthique.

Pour Homans<sup>8</sup> (1950), le fonctionnement d'une organisation doit être étudié à travers le comportement des petits groupes. Homans identifie trois niveaux qui constituent la réalité

---

<sup>6</sup> Sofiane Baba, Rachid Moustaqim et Éric Bégin (Septembre 2016) Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique, <https://journals.openedition.org/vertigo/17715>

<sup>7</sup> IDEM

---

sociale : les événements sociaux, les normes sociales, et les hypothèses analytiques. Le comportement de ces groupes, dépend selon lui, de celui du leader, dans son comportement responsable, sa capacité à formuler les valeurs de l'organisation, et celle de les respecter.

Homans ne s'est pas contenté de l'environnement interne. Il voit en l'environnement externe un *élément indispensable* à la survie. Quant à l'interaction, la prise en compte, et la réponse aux demandes de l'environnement, comme des *éléments essentiels*.

Par là, l'environnement social est identifié, et pris en considération. Cette identification permet de maintenir un équilibre entre le système interne, et celui externe.

A noter que pour Homans, l'environnement externe englobe les aspects économiques, environnementaux, et sociaux.

Drucker, surnommé le père du management, voit l'entreprise comme un organe de société, qui remplit une fonction sociale. Il l'inclut dans son ouvrage *The Practice of Management* (1954), parmi les huit objectifs managériaux des entreprises. A cet effet, les dirigeants se doivent de fixer des objectifs sociaux à atteindre, car ils ont une responsabilité publique. Il considère également qu'il est important pour les gestionnaires, de considérer les impacts sociaux, lors des prises de décisions stratégiques.

Salznick (1957), dans son livre *Leadership in Administration*, s'intéresse particulièrement à un leadership institutionnel, basé sur les valeurs. Car pour lui, les organisations sont des objets rationnels, tandis que les institutions sont des formes supérieures d'entité sociale. Salznick voit que l'institution met plus en avant son rôle social.

### 1.2.2 Le modèle « Stockholders »

Pour Friedman<sup>9</sup>, la responsabilité sociétale dépend du bon vouloir des actionnaires, et les exigences du dirigeant, en termes de règles de droit et celles d'éthique. Le dirigeant, n'est en effet, que le garant de l'application des règles qu'ils exigent. En s'appuyant sur un modèle économique orthodoxe, Friedman prend en compte, que l'usage juridique du concept. Car pour lui, ces règles de droit et de jurisprudence définissent clairement les obligations, que doivent observer les employeurs. Ainsi, intégrer la RSE dans une entreprise revient, selon Friedman, à appliquer les règles de droit dans les pratiques sociales, et commerciales. De cette

---

<sup>8</sup> IDEM

<sup>9</sup> IDEM

manière, le dirigeant en appliquant le droit, il n'envisage nullement les répercussions que peuvent générer ses décisions, ainsi que celles des actionnaires sur le plan social.

C'est pourquoi, Mintzberg rejette toute définition de la RSE qui ignore le plan social, censé être un des piliers du concept.

Pour Mintzberg, les actionnaires n'usent pas de toutes les possibilités de contrôle de l'action du dirigeant. Mintzberg voit que plus l'entreprise est grande, plus elle dispose de pouvoir pour manipuler le marché. De cette manière, elle arrive à ne pas obéir aux règles de droit et d'éthique.

### 1.2.3 Le modèle « Stakeholders »

Martinet et Reynaud<sup>10</sup> (2001), affirme que l'entreprise est un agent de production, une organisation sociale, et un système politique à la fois. La prise de décision doit donc, s'élargir à la prise en compte d'un ensemble de partenaires, en plus des actionnaires. Dans une continuité de cette approche, Freeman<sup>11</sup> (1984) voit, pour sa part, la RSE comme une approche juridique et gestionnaire à la fois. Juridique car elle doit respecter le droit, et le cadre légal, et gestionnaire car elle a comme objectif, l'intégration et la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes, dans les prises de décisions.

### 1.2.4 Le modèle du volontarisme social

Pour Brummer<sup>12</sup> (1991), les entreprises doivent donner la priorité aux projets sociaux, face à la maximisation de la valeur créée. On trouve dans ce modèle une définition plus sociale de la RSE. En effet, la RSE consiste alors à prendre en compte volontairement les attentes et désirs exprimés par toute la société. Amadiou (1999) la définit comme « *une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales du fonctionnement et de l'activité de l'entreprise.*<sup>13</sup> ». Une définition qui traduit hautement la notion de responsabilité prospective émise par Jonas (1990).

Mais ce qu'on reproche à ce modèle, est l'impossibilité d'établir un bilan des pratiques ressources humaines socialement responsables. Ceci nécessite un travail minutieux élargi à

---

<sup>10</sup> IDEM

<sup>11</sup> IDEM

<sup>12</sup> Abderrahman Jahmane, Pierre Louart, (N° 14 - Janvier-Juin 2013), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : une diversité des concepts, des enjeux multiples et imbriqués et diverses méthodes de mesure, HAL archives-ouvertes.fr p103 <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01898797/file/Jahmane%20Louart.pdf>

<sup>13</sup> IDEM

plusieurs domaines de recherche. Car, pour mieux concrétiser cette définition, il faudrait s'intéresser à tous les points suivants :

- Les conditions de travail, des employés et des prestataires externes,
- L'exploitation des enfants,
- Les pratiques discriminatoires et misogynes à l'embauche,
- L'égalité des salaires entre les deux sexes,
- La santé au travail,
- L'insertion des jeunes, des chômeurs, et des personnes en handicap physique... etc

Ainsi, afin de mieux toucher ces différents thèmes, plusieurs points de vue, et approches différentes devront être combinés (gestionnaire, juridique, historiques, sociologiques...etc)

### 1.3 Définition de la RSE

L'origine des pratiques relevant de la RSE, sont observées vers la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, chez Rockefeller et Andrew Carnegie, qui distribuent en acte de charité, des millions de dollars, au sein de la société américaine, afin de mener des actions sociales. (Steiner and Steiner 2011).

La responsabilité sociétale des entreprises, est donc un concept large, et à nos jours peu stabilisé. Bien que nombreux sont ceux qui ont pris la RSE, comme sujet de leurs littératures, il est difficile de trouver une définition fédératrice. En effet, plus de 200 définitions de la RSE ont déjà vu le jour, et ce nombre ne cessera d'augmenter en raison de l'évolution continue de ce concept.

En 2010, une définition fut donnée par l'Organisation Internationale de Normalisation, par la norme ISO 26000. Elle est comme suit : « *Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :*

- *contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société,*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes,*
- *respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales,*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.<sup>14</sup>»*

---

<sup>14</sup> Site officiel de l'ISO, ISO 26000 définit ainsi la responsabilité sociétale d'entreprise [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso26000\\_sr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso26000_sr.pdf)

L'article 4 de la norme ISO 26000, regroupe les sept principes généraux de la RSE. Ils sont les suivants :

- La redevabilité,
- La transparence,
- Le comportement éthique,
- La reconnaissance des intérêts des parties prenantes,
- Le principe de respecter la loi,
- La prise en compte des normes internationales de comportement,
- Le respect des droits de l'homme.

De son côté, la commission européenne la définit comme: « *Intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales, à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes*<sup>15</sup> »

Pour World Business Council for Sustainable Development, la RSE est définie par Lord Holme et Richard Watts dans leur publication "*Making Good Business Sense*" comme suit:

*"Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large"*<sup>16</sup>

Ainsi, la RSE permet de gérer les activités de l'entreprise, de manière à intégrer des pratiques déployées sur trois axes : éthique, social, et environnemental.

En adoptant une démarche RSE, l'entreprise s'engage volontairement, à rendre des comptes sur ses activités, et son mode de fonctionnement. Aussi, elle veille à la bonne condition de ses employés, et limite l'impact nocif de ses activités sur l'environnement. Elle adopte un processus qui se conforme à l'éthique, et aux valeurs sociétales prônées.

Ainsi, la démarche de RSE se doit de se porter sur les éléments suivants :

- La gouvernance,
- Les droits de l'Homme,
- Les relations et conditions de travail,

---

<sup>15</sup> La plateforme de la RSE et de développement durable <http://e-rse.net/definitions/rse-definitions/>

<sup>16</sup> Soundarya S, Corporate Social Responsibility: A Contemporary Approach Towards Sustainable Development, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668 PP 40-43, <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/NCCMPCW/P007.pdf>

- L'environnement,
- La loyauté des pratiques,
- La satisfaction des consommateurs,
- Les communautés et le développement local.

## 1.4 Les composantes de la RSE

### 1.4.1 L'économie

Dans une démarche de RSE, l'économie représente la dimension interne dans l'entreprise. La démarche en elle-même, exige la transparence dans la gestion des relations avec les investisseurs, les clients, les fournisseurs, et toutes les autres parties prenante. Ainsi, les managers sont au cœur de cette dimension. Car il revient à eux d'appliquer la politique de l'entreprise, et veiller à la bonne adoption de ses valeurs.

D'autre part, ces relations induisent forcément une activité commerciale, d'où le caractère économique.

Aussi, cette dimension inclue l'impact de l'activité de l'entreprise, sur l'économie locale, nationale, et globale. Elle implique des actions, comme le développement territorial de l'emploi, la participation à la croissance socio-économique locale, et nationale.

Très liée à l'éthique des affaires, la dimension économique prône des actions comme le refus de la corruption, le règlement des factures des prestataires externes à temps, et donner la priorité à la satisfaction du client, par un service de bonne qualité, et sécurisé.

Dans cette même optique, une démarche RSE peut être un facteur de succès dans une économie de marché. Car elle représente un moyen pour atteindre un taux de croissance considérable, et est source d'innovation, et donc de développement. Et ce, en stimulant les stratégies des entreprises, poussant les entreprises à accroître la compétitivité économique.

Carroll<sup>17</sup> (1979) définit la RSE comme la somme de responsabilités économiques, légales, éthiques, et discrétionnaires. Pour lui, la responsabilité économique est un facteur important à prendre en considération.

---

<sup>17</sup> Mark S. Schwartz and Archie B. Carroll (2003), CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A THREE-DOMAIN APPROACH, Business Ethics Quarterly, Volume 13, Issue 4. ISSN 1052-150X. [https://www.researchgate.net/profile/Archie\\_Carroll/publication/261827186\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_A\\_Three-Domain\\_Approach/links/54a17ab80cf267bdb902c00f/Corporate-Social-Responsibility-A-Three-Domain-Approach.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Archie_Carroll/publication/261827186_Corporate_Social_Responsibility_A_Three-Domain_Approach/links/54a17ab80cf267bdb902c00f/Corporate-Social-Responsibility-A-Three-Domain-Approach.pdf)

Le GRI<sup>18</sup> (2013) pour sa part, propose ainsi différents indicateurs en vue de mesurer la responsabilité économique. A titre d'exemple nous citons :

- La valeur économique directe créée et distribuée (rémunération des salariés, versements aux fournisseurs...),
- Les subventions et aides publiques reçues,
- La part des dépenses pour les fournisseurs locaux,
- Le pourcentage de prestataires externes respectueux des droits de l'homme...

Ainsi, c'est autour du concept de responsabilité économique, que la RSE se formalise et prend racine. Car cette dimension englobe toute l'activité de l'entreprise, encadrée par le respect des normes, de l'éthique, et des valeurs prônées par l'entreprise.

### **1.4.2 Social**

Suivre une démarche RSE, repose essentiellement sur les employés et leur engagement, ainsi que sur celui de l'entreprise envers eux, et les communautés locales.

En effet, elle adopte des actions dont l'objectif est d'améliorer les conditions de travail, en assurant une sécurité permanente, des prises en charges des soins de santé pour ses employés, ainsi qu'en privilégiant le développement personnel, et même culturel pour pouvoir toucher les communautés locales.

Ainsi, il est important de mettre en place une bonne culture d'entreprise, en développant une structure de valeurs de base, un comportement commun, et une manière commune de régler les problèmes, et les conflits que peuvent rencontrer les employés.

Une telle démarche permet avant tout, de développer un esprit de cohésion, et de loyauté. Elle permet également, l'émergence d'un sentiment d'appartenance chez les employés, et de prise d'initiative chez chacun d'eux.

En 1953, Bowen encourage vivement la mise en pratique d'audits sociaux, pour la bonne évaluation de la performance sociale d'entreprise. Pratique qui se développe dans les années 70, aux Etats-Unis d'Amérique, et en Europe.

---

<sup>18</sup>Tableau des indicateurs de GRI,

[https://www.vd.ch/fileadmin/user\\_upload/themes/environnement/developpement\\_durable/bilan\\_co2/BilanDD\\_indicateurs\\_gri.pdf](https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/environnement/developpement_durable/bilan_co2/BilanDD_indicateurs_gri.pdf)

Afin de mieux prendre en considération ce volet important de la RSE, la plupart des entreprises, s'engagent à mettre en œuvre un bilan social. Un document qui formalise toutes les actions entreprises, en terme d'emploi, de conditions de travail, de rémunération, de formation, de santé et sécurité, et de relations professionnelles et climat social.

Aussi, elles s'efforcent de mieux appliquer, toutes les recommandations émises par les organismes mondiaux, pour l'amélioration des conditions de travail pour les personnes handicapées, et celles qui doivent bénéficier d'une attention particulière pour une meilleure inclusion sociale.

Différents indicateurs sont recensés par le GRI (2013), destinés à servir, à la mise en œuvre du bilan social. A titre d'exemple nous avons :

- Le nombre total d'incident et de discrimination relevés
- Le nombre total d'heures de formation des employés, sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'homme, et le pourcentage des employés formés.
- Le turnover du personnel en nombre d'employés, et en pourcentage...

Cette dimension implique l'intégration, et la globalité. Elle prend en considération toutes les catégories sociales : travailleur, citoyen, membre de famille, apprenant...etc. Et voit l'Homme comme un être de relation, évoluant dans une communauté humaine, qui contribue, et bénéficie à la fois du bien commun.

### **1.4.3 Environnement**

Depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle, la protection de l'environnement est devenue un objectif majeur, que les entreprises et les nations aspirent à atteindre. Ainsi, elle figure dans les huit objectifs nommés par l'Organisation des Nations Unis (ONU) pour le développement. La gestion des risques environnementaux est devenue ainsi primordial pour les entreprises en vue de mettre en pratique une politique de développement durable, qui assurerait la pérennité des entreprises, et leur développement à long terme. Ce nouvel objectif commence à percer à l'horizon dans les années 60, suite à la publication de Carson (1962) qui dénonce ouvertement les premiers dégâts constatés sur l'environnement, causés par l'usage des pesticides.

Ceci dit, Dahlsrud (2006, 2008) constate dans son analyse sur la RSE, que la dimension environnementale est la moins évoquée dans les 37 définitions qu'il avait étudiées.

Pour Bocquet (2008), la RSE passe indéniablement par une stratégie écologiquement durable, qui vise à produire tout en respectant l'environnement. Ce qui revient donc à :

- Définir des politiques de prévention de la pollution, et de management éco-responsable
- Avoir une attitude proactive
- Intégrer le volet social dans la réflexion sur la maîtrise des impacts sur l'environnement naturel
- Adopter une approche globale et à long terme de l'impact des activités économiques sur l'environnement
- Impliquer les partenaires dans la stratégie environnementale.

Bien que la dimension environnementale soit la moins prise en considération dans les définitions du concept de RSE, le GRI (2012) la prend toutefois en grande considération. Une rubrique lui est consacrée comprenant 25 indicateurs comme :

- La consommation en poids et en volume,
- Le pourcentage de matières consommées provenant des matières recyclées,
- Le pourcentage et le volume total d'eau recyclée et utilisée,
- Les émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone en poids...

#### 1.4.4 L'éthique

Depuis que la mondialisation est devenue la réalité absolue du monde des affaires, les entreprises se repentissent en adoptant des pratiques d'éthiques, pour témoigner leur enracinement social, et leur respect des normes en vigueur.

Suite à ces actions menées à long termes, les termes comme le développement durable, l'éthique des affaires, et la responsabilité sociétale, devinrent intimement liés. « *L'efficacité de l'entreprise doit certes être encadrée par la loi, mais elle doit aussi être prolongée par l'éthique et la responsabilité sociale, au sein d'un système de gouvernance dont la finalité est le bien commun* »<sup>19</sup>

Michel Capron, dans sa spécification des grands concepts de la RSE, voit que la RSE est une conception éthique, qui revient à l'époque du paternalisme. Elle se manifestait déjà

---

<sup>19</sup>Menel Ibtissem MANKOURI, Abdeslam BENDIABDELLAH (2015), Éthique des affaires et responsabilité sociale des entreprises : cas de l'Algérie, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 7, (p12) <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/8994/1/ABPR0713f.pdf> (consulté le 21/03/2019 à 22:23.)

---

dans les actions des chefs d'entreprise par le mécénat, la charité, et les actions correctrices des impacts négatifs de l'économie, sur l'environnement.

Michel Joras définit l'éthique, comme des règles de bonne conduite à suivre, en vue de bâtir des relations harmonieuses en société, ainsi qu'à donner un sens, aux actions menées par l'entreprise, et être bien avec soi-même.

François Lepineux (2003) affirme que : « *Le succès d'une entreprise dépend aujourd'hui non seulement du respect des règles du jeu économique, mais aussi de la référence à des valeurs supérieures telles que l'honnêteté, le respect des autres, la solidarité* ». Il continue par : « *L'éthique d'entreprise ne nie pas le profit et la performance, mais devient au contraire une nécessité : les entreprises sont évaluées par leur public, sur des critères éthiques. Elle s'exprime au travers d'un système de valeurs partagées par les dirigeants et les salariés, des méthodes de management et de comportement de l'ensemble du personnel.* »

L'émergence de l'éthique dans le monde des entreprises, est tout d'abord dû à la pression sociale qui pèse sur elles. La pérennité de l'entreprise est aujourd'hui, intimement liée à un environnement durable.

De ce fait, donner l'exemple par un comportement d'éthique, est devenu une nécessité, et un outil d'attraction des employés. Car un comportement d'éthique émis par les dirigeants, entraîne l'installation d'une confiance par les employés. Aussi, l'éthique s'est installée également, comme un moyen de communication efficace sur les valeurs de l'entreprise, et sa culture de faire, et d'être.

D'autre part, ce comportement d'éthique, s'étend jusqu'à changer de mode de production, et de types de produits proposés aux consommateurs. Henry Potter avait dit : « *Vous ne pouvez pas être un citoyen sans être aussi un consommateur conscient... Dans les mains du consommateur averti réside la résolution des plus importantes questions du problème industriel* ». Quelques années plus tard, les entreprises se tournèrent vers les produits dits « bio », mieux respectueux de l'environnement.

Enfin, l'éthique des affaires se concrétise par les bonnes pratiques de gouvernance, et de gestion. Il reflète au mieux le rôle social de l'entreprise, et sa responsabilité.

---

## Section 2 : Mettre en œuvre une stratégie RSE dans les entreprises

### 2.1 Le modèle de RSE

La RSE est un concept multidimensionnel, qui malgré sa compréhension commune, reste une démarche, pouvant être adoptée différemment en fonction des objectifs fixés, et des stratégies tracées.

Ceci dit, instaurer un modèle de développement basé sur la RSE, est primordial pour toute entreprise, voulant s'ancrer dans le développement durable, dans un monde cerné par l'instabilité, et le progrès fulgurant de la technologie.

Carroll (1983) définit la responsabilité sociétale des entreprises comme une manière de gérer l'entreprise de « *telle façon qu'elle soit profitable économiquement, qu'elle respecte la loi, et qu'elle respecte l'éthique.* »

En effet, pour Carroll, réaliser un profit, tout en respectant la loi, sont les deux éléments les plus essentiels, pour qu'une entreprise soit attachée à la société où elle évolue.

D'autres auteurs comme Wood(1980), et Wartick et Cochran, (1983) ont étroitement lié la RSE à des termes tels que l'éthique, la morale des entreprises, la théorie des parties prenantes, ou encore, la performance sociale, rendant ainsi plus difficile encore la définition claire et nette du concept de la RSE.

C'est pour cela que des auteurs ont mis au point une modélisation de la RSE, pour faciliter sa compréhension, et sa mise en œuvre.

De ces modèles nous avons le plus important de tous : La pyramide de Carroll (1991).

#### 2.1.1 Modèle de Carroll de la Responsabilité Sociétale des Entreprises : Origines et Développement

Il représente sans conteste le modèle le plus utilisé dans l'adoption d'une démarche de RSE (Jamali, 2008 ; Pinkston et Carroll, 1996 ; Schwartz et Carroll, 2008)<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Adel Golli et Dorra Yahiaoui (2009), Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien, Management & Avenir 2009/3 (n° 23), (p139-152) <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-3-page-139.htm>

En effet, ce modèle a plusieurs fois été testé empiriquement (Aupperle et al., 1985 ; Pinkston et Carroll, 1996). Carroll dans son approche, se basa considérablement sur la vision de Friedman qui voit que les responsabilités économiques sont du ressort de l'entreprise, tandis que celles de la société sont du ressort du gouvernement. Il affirme « *La responsabilité sociale des entreprises couvre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a à un moment donné* ». (Carroll 1979)

Afin de mieux expliquer cette conception, Carroll met en place un modèle de catégories de la responsabilité sociétale représenté dans la figure -1-.

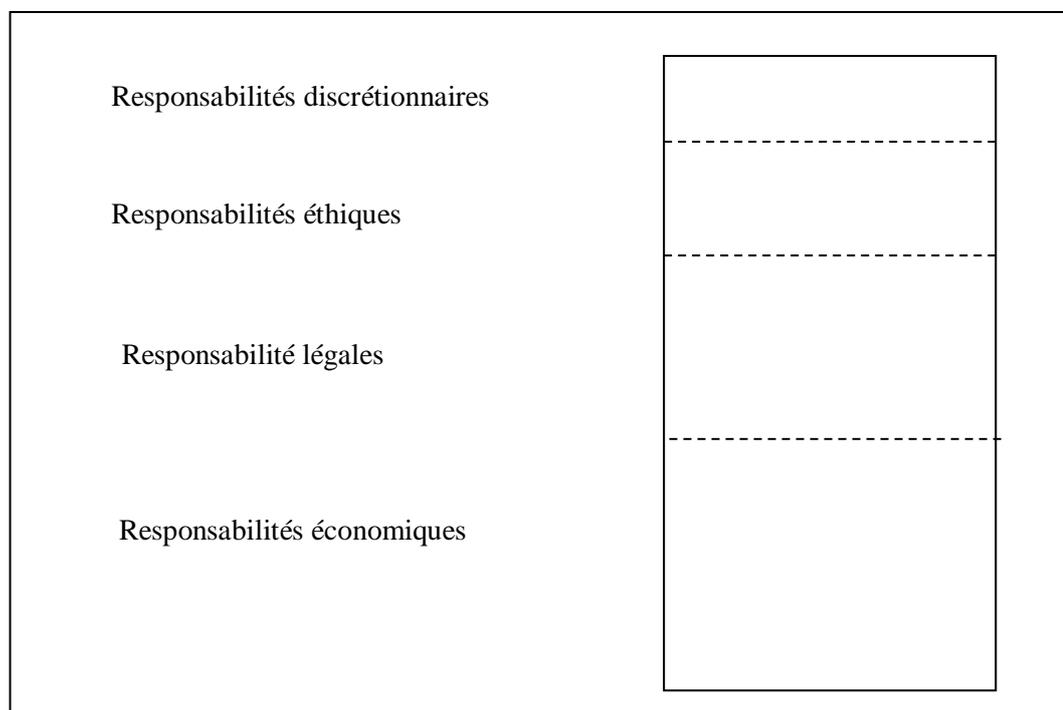


Figure 1 : Les 4 catégories de RSE du modèle de Carroll (Carroll 1979)

Pour Carroll, les obligations des entreprises vis-à-vis de la société sont regroupées dans la figure citée précédemment.

Carroll distingue les quatre (4) catégories par des proportions différentes. Ceci, dans le but de mettre en avant le degré d'importance de chacune.

Car pour lui, bien que les quatre (4) se doivent d'être présentes, au même temps dans l'activité de l'entreprise, et sont toutes à la fois l'objectif d'une action de l'entreprise ; la dimension économique reste tout de même, celle qui fut la plus prise en considération par les

entreprises, suivie par celle légale. Ensuite, nous trouvons celles d'éthique et discrétionnaires qui restent les moins prises en compte par les entreprises.

Toutefois, à cause des changements sociaux-économiques, et surtout de la mondialisation, Carroll révisa son modèle, et établit un nouveau modèle de la RSE, sous la forme d'une pyramide.

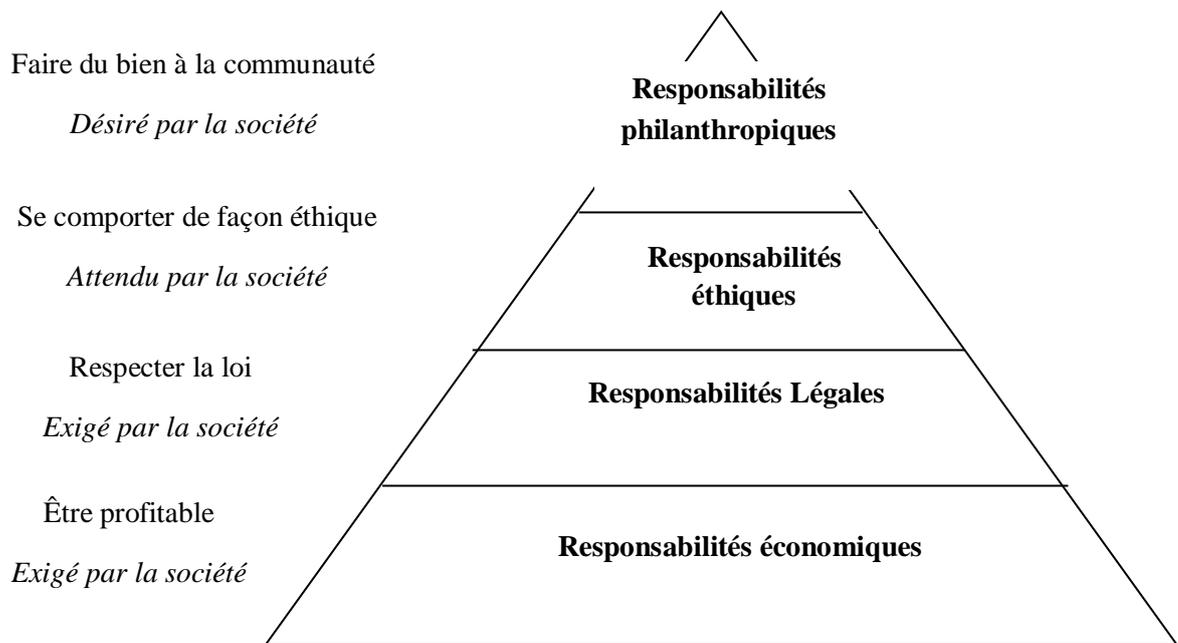


Figure 2 : La pyramide de la RSE (Carroll 1991)

Dans cette nouvelle conceptualisation, les responsabilités économiques sont le socle, et la base de la responsabilité sociétale. Suivies par les responsabilités légales, éthiques, et enfin au sommet de la pyramide, les responsabilités philanthropiques.

Carroll explique que les responsabilités se complètent entre elles pour former un composant de base à la RSE (Carroll, 1991 ; Windsor, 2001).

Carroll estime aussi, que les responsabilités philanthropiques, comme la participation à des œuvres charitables, sont moins importantes, mais sont quand même les plus désirées au sein de la société.

Toutefois, il existe des auteurs qui ont relevé les limites du modèle.

Pour Crane et Matten (2004), la pyramide de Carroll (1991) n'indique aucunement, ce qui se produit lorsqu'une responsabilité où deux, ou plusieurs responsabilités à la fois, entrent

---

en conflit. Une situation qui se produit souvent entre les responsabilités économiques, et les responsabilités éthiques.

Schwartz et Carroll (2003) estiment également, que représenter le modèle par une pyramide, semble intéressant pour expliquer les fondements de la RSE, mais reste inappropriés sous d'autres angles.

En effet, cette pyramide, selon eux, prête à confusion. Car une pyramide laisse penser qu'une certaine hiérarchie existe entre les 4 catégories. Ainsi, la philanthropie se trouvant au sommet, semble être la catégorie la plus importante, que doivent appliquer les entreprises. Et l'économie placée en bas, semble avoir moins de valeur. Et ce, bien que Carroll (1991 p.42) ait souligné, que la pyramide ne reflétait aucunement la priorité d'une catégorie sur les autres, et que les responsabilités économiques et légales sont les plus fondamentales, des 4 catégories de responsabilité.

Aussi, les deux auteurs stipulent que cette représentation du modèle, sous la forme pyramidale, ne permet aucunement de comprendre, et distinguer les interactions qui existent entre les quatre (4) dimensions de la RSE.

Carroll, Snider et al. ont également critiqué l'inclusion de la dimension philanthropie, dans les composantes de la RSE. Car pour eux, la philanthropie est un désir que l'on veut atteindre pour soi, et non un devoir que doivent accomplir les entreprises. Il est donc inapproprié pour eux, de la considérer comme une responsabilité.

De plus, cette dimension étant jugée proche de la dimension éthique, prête à une certaine confusion, dans la distinction entre les deux.

Schwartz et Carroll (2003) ont donc enlevé la dimension philanthropique du nouveau modèle de la RSE, et l'ont intégré dans la dimension éthique.

Auparavant, Strong et Meyer (1992), ont pu démontrer empiriquement, l'existence des 3 premières dimensions de la RSE, mais ont été incapable d'approuver l'existence de celle philanthropique, et ont donc fini par suggérer sa suppression du modèle de Carroll.

Schwartz et Carroll (2003) ont également mis en question le développement théorique des trois catégories : économique, éthique, et légal. Ils ont finalement conclu qu'il est incomplet. Selon eux, il manque cruellement de critères à intégrer, et discuter, pour arriver à évaluer les activités des entreprises, et les motifs liés à chaque domaine de catégorie. Car pour

eux, les définitions émises par Carroll concernant chaque catégorie sont incomplètes, et pas aussi suffisamment précises.

Quelques années plus tôt, Wartick et Cochran (1985) tentèrent d'élargir l'approche de Carroll en affirmant que la RSE résulte de l'interaction de trois dimensions :

- Les principes de la RSE,
- Les processus mis en œuvre pour développer les aptitudes socialement responsable
- Les politiques dont le but est la résolution des problèmes sociaux.

Quant à Wood (1991), elle affina le modèle de Carroll, en précisant que l'atteinte d'un stade où la RSE est efficacement appliquée, ne se fait que lorsque l'entreprise, arrive à maîtriser l'interaction qui existe entre trois niveaux de responsabilité pour l'entreprise :

- La responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution sociale,
- La responsabilité en termes de conséquences,
- La responsabilité discrétionnaire des managers.

Par cette approche, Wood (1991) vise à créer une dynamique, entre les différentes responsabilités relatées dans le modèle de Carroll.

## **2.2 La stratégie en RSE**

La promotion des changements d'entreprise, entraînant de profondes implications stratégiques, est devenue de nos jours, une grande tendance dans le monde des affaires.

Ces stratégies, doivent être associées aux stratégies commerciales, pour être réellement efficaces. (Coutinho & Macedo-Soares, 2002).

Pour Andrews (1987), le management stratégique est une norme de prise de décision, qui a pour conséquence la détermination des objectifs, des politiques, et des plans pour les atteindre, et les adopter simultanément.

C'est à travers les stratégies, que les activités, la nature économique, et celle non-économique des actions de l'entreprise, et leurs contributions, sont définies. Ainsi que la relation entreprise, avec toutes les parties prenantes (Andrews 1987).

Ce même auteur, affirme également que la stratégie d'entreprise est beaucoup plus complexe, que de simples choix économiques. Ainsi les décisions des dirigeants influencent toujours les associés de l'entreprise.

C'est pour cela que Porter et Kramer (2006) affirme qu'une interdépendance existe entre l'entreprise et la société, dans la mesure où les activités de la première, ont un impact direct sur les communautés, qu'il soit négatif ou positif.

Les stratégies doivent donc prendre en grande considération, dans leur processus de formulation de la stratégie, les attentes, et les décisions de la société, et des autres parties prenantes.

L'institut Ethos (2007, p78) définit la stratégie et la RSE comme suit : « *La responsabilité sociale des entreprises est une forme de management définie par la relation éthique et la transparence de l'entreprise avec toutes les parties prenantes avec lesquelles elle entretient des relations, ainsi que par la définition d'objectifs d'entreprise compatibles avec le développement durable de la société, en préservant les ressources environnementales et culturelles pour les générations futures, dans le respect de la diversité et la promotion de la réduction des problèmes sociaux.* »

Quant à la Harvard Business School (HBS), son modèle stratégique inclut la RSE comme élément principal de la formulation de la stratégie (Husted & Allen, 2000).

Pearce et Doh (2005) voient que la RSE est une notion universelle dans les entreprises, et donc beaucoup de responsables voient en la RSE, une composante intégrale des postes de directions. Le dirigeant est motivé par ses valeurs personnelles, et les avantages stratégiques qui peuvent en découler. Et beaucoup d'auteurs indiquent que l'éthique, et la responsabilité sociétale ont, fréquemment, été liées aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

C'est pour cela qu'Andrews (1987), évoquait déjà l'importance des objectifs des cadres dans l'orientation, et le choix des stratégies à adopter. Et bien avant lui, Mintzberg (1983) insistait sur la motivation du dirigeant, et son rôle dans le bon choix de la stratégie.

Pearce et Doh (2005), viennent appuyer son idée, en affirmant que la motivation, pour agir socialement de manière responsable, dépend fortement des valeurs de chaque exécutif.

Plusieurs auteurs ont, d'ailleurs, mis en avant l'importance du dirigeant, dans l'intégration de la RSE, au sein de la stratégie organisationnelle (Pasquero 2005).

La RSE implique l'existence d'une vision multi-acteurs, et surtout pluridimensionnelle, pour arriver à mettre en pratique, la stratégie qui englobe tout le concept de la RSE.

Ainsi, lorsque le dirigeant tient un comportement personnel éthique, et véhicule les valeurs de l'entreprise et sa culture, il influence grandement l'engagement responsable de l'entreprise, ainsi que les modalités de cet engagement.

La direction de l'entreprise a en effet un rôle important dans l'orientation de l'entreprise vers l'adoption de la RSE. C'est une condition importante dans toute démarche d'amélioration du management de l'entreprise (Capron & Quarel-Lanoiselée 2004).

Pour arriver à caractériser les stratégies de RSE, la modélisation des composantes essentielles de ces stratégies, est un élément nécessaire.

Andrews<sup>21</sup> (1987) avait déjà commencé par souligner les quatre composantes de la formulation, et la décision de la stratégie :

- Les opportunités de marché,
- Les ressources et compétences de l'entreprise,
- Les valeurs et aspirations,
- Les connaissances des obligations envers les parties prenantes.

Ainsi, Andrews avait déjà montré, la nécessité de l'inclusion des préoccupations des parties prenantes, et de la société en général, dans les stratégies sociales.

Pour les deux auteurs Husted et Allen (2001), une stratégie qui répond aux objectifs, et exigences de la RSE, doit être liée aux éléments suivants :

- La structure de l'industrie (Porter 1986)
- Les ressources internes de l'entreprise (Barney 1991)
- Les idéologies et les valeurs des entreprises
- La relation avec les parties prenantes.

Molteni (2006) voit, quant à lui, que la responsabilité sociétale fait partie de la stratégie de l'entreprise, car elle aide la direction à trouver des solutions innovantes, basées essentiellement sur les attentes des parties prenantes. Ces solutions sont pour lui, un facteur créatif dans le développement de la concurrence.

---

<sup>21</sup> José Milton de Sousa Filho ; Lilian Soares Outtes Wanderley ; Carla Pasa Gómez ; Francisca Farache (2010), Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage, BAR, Braz. Adm. Rev. vol.7 no.3 (paragraphe "Essential Components of Corporate Social Strategy")  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-76922010000300006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922010000300006)

Husted et Salazar (2005) voient de leur point de vue, qu'adopter une telle stratégie, peut servir à améliorer les performances économiques, et sociales.

Les deux auteurs Husted et Salazar<sup>22</sup> (2006) ont d'ailleurs examiné les stratégies des RSE, dans le but de maximiser les bénéfices, et les performances sociales. Ils ont pu identifier trois types d'investissement social : Altruiste, Egoïste, et Stratégique. Ils ont conclu que l'investissement stratégie, produisait de meilleurs résultats pour les entreprises qui essayaient de générer un profit, et d'atteindre la performance sociale d'entreprise. Ce type d'investissement consiste à créer du bien-être, et des avantages profitables pour les employés, et les communautés locales. Ces avantages profitent également à l'entreprise (avoir une bonne réputation, avoir une main d'œuvre plus qualifiée ...etc).

Cette étude a démontré qu'une entreprise pouvait créer de la valeur ajoutée, et obtenir des avantages concurrentiels, par des activités socialement responsables, menées dans le but de mettre en pratique une stratégie d'entreprise, dont la RSE est fortement liée. Car une entreprise peut avoir recours à des initiatives sociales, pour améliorer sa position concurrentielle. En se focalisant sur le contexte, elle accroît ses potentialités, par le soutien des actions de responsabilité sociale, et par la contribution à la société de manière plus structurée.

Pour ce faire, l'action doit être liée au cœur du métier, afin de maximiser son potentiel (Porter & Kramer 2002, Zadek 2005, 2006).

Zadek (2005) soutient qu'un alignement doit être tenu entre la stratégie commerciale, des mesures de responsabilité sociale, et des activités principales. Il propose d'ailleurs d'intégrer un apprentissage engagé vers la société, afin de mieux gérer les problèmes sociaux, et ainsi les résoudre.

Porter et Kramer<sup>23</sup> (2006) divisent les problèmes sociaux en trois catégories :

- Les problèmes sociaux génériques
- L'impact social des chaînes de valeur

---

<sup>22</sup> Bryan W. Husted and José de Jesus Salazar (2006), Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance, *Journal of Management Studies* 0022-2380 (76)  
[https://www.researchgate.net/publication/4993036\\_Taking\\_Friedman\\_Seriously\\_Maximizing\\_Profits\\_and\\_Social\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/4993036_Taking_Friedman_Seriously_Maximizing_Profits_and_Social_Performance)

<sup>23</sup> Michael E. Porter & Mark R. Kramer (2006), Strategy and Society : The link between Competitive Advantage and The Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review* (p11)  
[https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy\\_and\\_Society.pdf](https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy_and_Society.pdf)

- La dimension sociale du contexte concurrentiel

Porter et Kramer (2006) indiquent, aussi, l'existence d'une hiérarchie dans leur typologie. La dimension sociale du contexte concurrentiel est, selon eux, la plus importante, suivie de l'impact social des chaînes de valeurs, et en fin, moins importants, les problèmes sociaux génériques. Une entreprise doit considérer ces trois catégories, dans l'élaboration de sa stratégie socialement responsable.

Husted et Allen (2001) avancent que la RSE contribue aux objectifs sociaux ; et la stratégie d'entreprise contribue aux objectifs économiques. Cependant, ils doivent être considérés simultanément afin de maximiser les résultats économiques, et sociaux.

### **2.3 Les pratiques de RSE**

Selon le Harvard Business Review, l'objectif principal de la RSE, est d'aligner les activités sociales et environnementales d'une entreprise, sur ses objectifs économiques, et sur sa création de la valeur.

En comprenant les meilleures pratiques associées à la RSE, les entreprises pourront jouer efficacement leur rôle de bien-être environnemental, et social.

Il est largement connu que les pratiques de la RSE sont plus avancées dans les pays développés.

Ceci dit, Uriarte<sup>24</sup> (2008) avance, grâce à son étude sur 14 pays de l'Asie-Pacifique, comprenant cinq (5) pays de l'Asie du Sud-Est, l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines, Singapour, et la Thaïlande, que même dans les pays en développement, la RSE tient également un même rôle, que dans les pays développés,

Selon le rapport de la Coopération Economique Asie-Pacifique (APEC 2006), les pratiques et activités de la RSE dans les pays de la région, présentent les caractéristiques suivantes :

- L'origine et la conceptualisation de la RSE, tiennent leurs racines dans les traditions historiques et culturelles de ces pays, et sont profondément influencées par les concepts éthiques et pratiques religieuses.

---

<sup>24</sup> Armstrong A. , Heenatigala K., Tilakasiri K. , & Welmilla I (2011), A Comparative Study of Corporate Social Responsibility in the Developed and Developing Countries, Faculty of Commerce and Management Studies

- Le passage progressif de la RSE de la philanthropie, à un ensemble plus large d'activités, qui engagent les entreprises de manière plus responsable, car elles intègrent les pratiques de la RSE dans leurs stratégies.
- Le développement évident et rapide des outils de mesure et de reporting, dans le but d'évaluer formellement les résultats, pour renforcer la crédibilité des pratiques de RSE.
- L'évolution de la RSE en réponse à des forces externes profondes, et notamment dans le souci de respecter les obligations légales et réglementaires, et la tenue des opinions élites et de la société, qui exigent le respect des normes de responsabilités plus strictes.
- Le recours de plus en plus des entreprises à des partenariats, faisant intégrer ainsi d'autres parties prenantes, comme les organisations gouvernementales, et non gouvernementales, pour améliorer les pratiques de RSE.

En comparant aux pays en développement, les pays développés s'intéressent davantage à la responsabilité environnementale, et à l'amélioration des pratiques de management de l'environnement (Mazurkiewics 2004). Car de nombreux citoyens de ces pays considèrent que la responsabilité environnementale est un devoir pour les entreprises, qui devraient compenser les incidences environnementales des activités de l'entreprise.

Par conséquent, les pratiques de RSE des entreprises, dans les pays développés, sont orientées vers l'élimination des déchets et des émissions, la maximisation de l'efficacité et de la productivité des ressources, et la réduction au minimum, des pratiques susceptibles de compromettre la jouissance des ressources du pays, par les générations futures, à travers une politique de développement durable formelle. (Mazurkiewics 2004).

Ceci dit, les problèmes environnementaux ne sont pas seulement causés par l'industrialisation et la richesse, même la pauvreté peut en causer une grande partie (Kurvey 2004).

Visser<sup>25</sup> (2006) arriva dans son étude sur la RSE au sein des pays en développement, à identifier trois motifs d'adoptions de la RSE :

- Les économies de ces pays évoluent rapidement car ils disposent de marchés en croissance rentable (FMI 2006),

---

<sup>25</sup> Wayne Visser (2006), Corporate Social Responsibility in Developing Countries, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility (Chapter 21, p474), Oxford University Press

- Ils ont d'importants problèmes sociaux et environnementaux,
- Ils adoptent la RSE en réponse à des facteurs environnementaux et sociaux : Mondialisation, croissance économique...etc

Visser (2007) a également souligné, les nombreux problèmes auxquels sont confrontés les pays en développement, tels que le développement des infrastructures, la création d'emploi, philanthropie stratégique, et gouvernance politique.

Visser souligne que cette différence dans les résultats en matière de RSE, comparés aux pays développés, était due à des facteurs internes et externes, tels que les traditions culturelles.

Pour mieux répondre à ces problèmes sociaux des pays en développement, Schwabenland (2006), recense trois options pour les pratiques de RSE, dont les alternatives à l'Etat.

Le gouvernement tient un rôle important. Il revient à lui de créer un environnement favorable à la RSE. Il fournit des incitations aux entreprises, met en règle des normes juridiques optimales, et fait en sorte que les cadres des entreprises, deviennent plus responsables.

D'un autre point de vue, de nombreux gouvernements de pays en développement sont confronté à des problèmes majeurs environnementaux, et socio-économiques. Il s'avère pour eux impossible de les résoudre pleinement, à cause d'un manque de savoir, et d'éléments experts pour ce faire. Et c'est la raison pour laquelle ces gouvernements, ont recours aux entreprises, qui comblent cet écart par le biais d'initiatives volontaires de RSE.

Pour Schwabenland (2006), l'implication du secteur privé dans la responsabilité sociale, est une caractéristique importante du monde en développement.

Il est donc évident que les autorités ont encouragé l'adoption de la RSE, sans imposer une quelconque démarche à suivre. Les entreprises se retrouvent ainsi, partenaires du gouvernement, au lieu d'être leurs concurrents.

Beaucoup de chercheurs à l'instar d'Aaronson et Reeves (2002), Fox et al. (2002), et Nidasio (2004) ont mené des travaux, qui avaient pour résultats l'identification des différents rôles clés du gouvernement dans la promotion de la RSE.

---

Fox et al<sup>26</sup> (2002) a recensé quatre rôles clés que les gouvernements peuvent adopter pour participer à l'application de la RSE :

- Mandat : en mettant en œuvre un contenu législatif, et fiscal.
- Facilitation : en mettant en place des principes directeurs sur le contenu de la démarche, en déployant des mécanismes fiscaux et de financement, et en créant des conditions-cadres.
- Partenariat : en participant à des processus multi-parties, et en stimulant le dialogues entre ces différentes parties.
- Endossement : en mettant à la disposition des entreprises des outils et des moyens de publicités.

Visser (2007) affirme que dorénavant, de grandes entreprises nationales et internationales suivent les caractéristiques de la RSE. Et selon Crane et al (2008), et Abboud et Abdul Razak (2010), de grandes entreprises nationales, et internationales utilisent les pratiques de la RSE. Ces pratiques sont adoptées en fonction des problèmes spécifiques à chaque pays. On y trouve le commerce équitable, la chaîne d'approvisionnement, et les maladies incurables telles que le VIH, le cancer...etc.

Les pratiques répandues en RSE sont les activités philanthropiques comme l'éducation, la santé, les sports, et surtout l'intégration d'une politique de développement durable, et d'autres services communautaires, destinés à faire agir les entreprises, dans le but de participer au bien-être de la société (Lantos 2001, Kamali 200, Crane et al. 2008).

Les contributions économiques, restent la pratique la plus importante dans la RSE. C'est grâce à elles que les entreprises arrivent à avoir un impact social (Porter et Kramer 2002, Berniak-Wozny 2011). Et enfin, les valeurs culturelles et les perceptions spirituelles, sont étroitement liées aux pratiques de RSE, surtout dans les pays en développement (Welford 2005).

Bodie et al (2007) ont comparé les politiques et pratiques de RSE en Asie, à celles adoptées aux Etats-Unis, en Europe, et en Australie. Ils se sont basés sur l'étude de Welford (2005), et sont arrivés à montrer que les pays en développement, disposaient de moins de pratiques et de politiques en RSE. Ils affirment que la différence entre les politiques des

---

<sup>26</sup> Samuel O. Idowu (2016), Key Initiatives in Corporate Social Responsibility : Global Dimension of CSR in Corporate Entities, p402, Edition Springer

entreprises européennes, et celles de l'Asie, était due à l'adoption de pratiques comme le salaire équitable entre les deux sexes, et l'égalité des chances pour les employés. Ils ont également déclaré que les politiques de philanthropie, sont courantes aux Etats-Unis, moins pratiquées en Europe, et faiblement pratiquées en Asie.

Rathnasiri (2003) a relevé que de nombreuses entreprises, en Sri Lanka, ne comprenaient pas la RSE, mais que le développement philanthropique et communautaire, était largement plus répandu. Bodie et al. (2007) ont renforcé cette idée, en affirmant que la RSE était donc pratiquée, sous une variété de noms, par des dons sociaux à titre d'exemple.

Baughnet et al (2007) ont également affirmé que les pays développées, codifient la pratique de la RSE en créant des règles, tandis que les pays en développement s'appuient sur les mécanismes culturels, tels que la philosophie, et les principes et valeurs.

## 2.4 La démarche de mise en œuvre de la RSE

Pour Raps (2005), la clé de la réussite de la mise en œuvre d'une démarche de RSE, est une vision intégrée au processus de mise en œuvre. Il est aussi important de savoir que la mise en œuvre réussie de la RSE est un processus étendu à long terme, qui nécessite une planification sans failles, et une créativité (Milliman, Ferguson et Sylvester 2008).

Et afin de faciliter la mise en œuvre de la démarche de RSE, Raps<sup>27</sup> (2005) a regroupé une série de contrôle de dix points critiques, que les entreprises doivent avoir :

- Engagement de la direction.
- Implication des cadres intermédiaires.
- La communication tout au long du processus d'implantation de la RSE.
- Intégration des différents points de vue.
- Attribution des responsabilités de manière claire.
- Prise en considération des mesures préventives contre les obstacles.
- Mise en œuvre des activités de travail d'équipe.
- Respect des individus avec leurs différentes caractéristiques.
- Profit des instruments de mise en œuvre favorables.
- Prise en considération des incidents imprévus.

---

<sup>27</sup>Niklas Hermansson Ola Olofsson (2008), The CSR Implementation process : A four-step model to an efficient Corporate Social Responsibility (CSR) implementation, Kristianstad University International Business and Economics Program Bachelor dissertation FE6131 (p24)

Ceci dit, ces principes restent général pour toute mise en œuvre de stratégie.

En effet, la mise en œuvre de la RSE ne dépend pas d'une méthode unique. Chaque entreprise est libre d'avoir recours à ses attributs exclusifs, en fonction des circonstances qui affectent la société à laquelle elle appartient. Le plus important, et ce qui présente réellement un intérêt considérable, est la mise en œuvre de la RSE de manière systématique, en accord avec les valeurs et la culture de l'entreprise, l'environnement, et les activités de l'entreprise (Hohnen 2007).

Ce même auteur décrit un cadre de mise en œuvre<sup>28</sup> de la RSE, constitué de quatre parties :

- Planifier un processus d'élaboration d'une stratégie de RSE, basé sur le soutien du PDG, des cadres supérieurs et des employés, à travers une communication déployée à tous les niveaux.
- Exécuter les engagements, et les politiques décidées auparavant, de la part d'employés impliqués activement dans le processus.
- Contrôler ce qui a été exécuté, et mesurer les progrès de la stratégie de RSE déployée.
- Améliorer les processus de mise en œuvre de la RSE, et correction des erreurs rencontrées.

Pour mieux comprendre ces quatre éléments, Hohnen spécifie les actions à mener au niveau de chacun d'eux.

- Planifier :

Fixer des objectifs, des instruments, et des directions claires, est importants dans la planification de la mise en œuvre de la RSE. Ceci afin de créer une vision intégrée de la RSE au sein de l'entreprise. Hohnen (2007) voit en cela la clé de voute du processus de la planification. De plus, Raps (2005) signifie clairement que ces directives doivent inclure des responsabilités, et des obligations, à attribuer à l'ensemble des employés.

Adopter un système décentralisé, afin que les cadres supérieurs s'engagent et prennent sous leurs ailes les cadres moyens. D'où l'implication des deux niveaux de management. Ceci dit, le processus de prise de décision peut être attribué qu'au niveau de la direction.

---

<sup>28</sup> IDEM (p28.34)

- Exécuter :

Prendre en grande considération l'engagement et le conseil des cadres supérieurs, et cadres intermédiaire dans la mise en œuvre de la RSE. Hohnen insiste sur leur implication, et celle des top-managers. Ceci est dû à la disposition de ces cadres une quantité inestimable d'informations et de connaissances sur l'organisation, et son fonctionnement, ainsi que des caractéristiques de la société à qui appartient l'entreprise.

Créer des groupes de travail pour mettre l'accent sur les activités de travail en équipe. Car le travail en équipe est un élément important lors de cette démarche. Ainsi les membres des groupes de travaux spéciaux à la RSE peuvent discuter de la RSE, apprendre des différents points de vue, et proposer de nouvelles idées.

Suivre des formations et un enseignement continu, sur les évolutions que connaît la RSE. Hohnen (2007) affirme que les employés ont une fonction essentielle dans ce processus, il est donc important qu'ils soient le plus possible informés, et formés.

Etablir un plan de communication, car la communication revêt une importance vitale lors de la mise en œuvre de la RSE. Un plan de communication est un outil à utiliser, et un moyen efficace pour renforcer l'engagement et l'implication de tous les employés, durant tout le long du processus.

- Contrôler :

Déployer des mécanismes de contrôle de reporting et de mesure, des progrès accomplis, et des objectifs atteints, ou au contraire, qui furent difficile à réaliser.

Reconnaitre les progrès réalisés, et les signaler afin d'être évalués, et valorisés. Ainsi les employés ressentiront une reconnaissance des efforts fournis, ce qui fera augmenter considérablement leur motivation. Haslin et Ochoa (2008) soutiennent que les initiatives prises pour améliorer la situation de la RSE, doivent être récompensées, ce qui améliorera la volonté des employés de s'engager, de manière à aider l'organisation à mieux mettre en œuvre sa stratégie RSE.

- Améliorer

Evaluer les actions menées dans le processus de mise en œuvre de la RSE, est important pour mieux l'améliorer. Cette évaluation sert également d'expérience à prendre en compte dans la mise en œuvre de nouvelles approches en RSE, et à identifier les domaines

dans lesquels des améliorations sont nécessaires, et surtout elle donne une indication sur la manière dont l'amélioration doit être effectuée.

---

## Conclusion

A travers ce premier chapitre, nous avons pu connaître la définition de la RSE, et ses fondements théoriques, depuis les actions menées par les hommes d'affaires américains, jusqu'à la structuration du concept par Howard Bowen, et la création d'un modèle, à savoir celui de Carroll (1979).

En effet, le concept de RSE a longuement évolué, et muté au fil des ans, jusqu'à être multidimensionnel, constitué par plusieurs composantes à la fois : Economique, sociale, environnemental, et éthique. Ensuite, nous avons pu déterminer les principes à prendre en considération dans toute démarche menant à l'adoption de la RSE, comme l'importance qu'il faut donner aux valeurs de l'entreprises et ses dirigeants dans l'élaboration d'une stratégie RSE, ainsi que la prise en compte de certains éléments importants comme la structure de l'industrie (Porter 1986), les ressources internes de l'entreprise (Barney 1991), ainsi que la relation avec les parties prenantes.

Aussi, nous avons relevé le rôle important que joue le gouvernement dans l'adoption de la RSE (Fox et al 2002). Il s'avère en effet, que le gouvernement offre l'environnement propice aux entreprises, pour mettre en œuvre leurs stratégies RSE. Et ce par la mise en place d'un contenu législatif et fiscal, et de principes directeurs sur la démarche à suivre.

Enfin, nous avons découvert le cadre de mise en œuvre de Hohnen (2007), pour réussir une mise en œuvre d'une démarche RSE, qui repose sur 4 actions importantes : Planifier, Exécuter, Contrôler, et Améliorer.

De manière générale, la RSE est une démarche volontaire, qui témoigne l'engagement de l'entreprise à mener des actions, reflétant un comportement socialement responsable, et qui renforce la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes : Clients, fournisseurs, employés...etc

Mais qui, toutefois, constitue un élément stratégique, qui dépend d'une démarche réfléchie, structurée, nécessitant le déploiement de mécanismes essentiels à sa bonne réussite

**Chapitre 2 :**  
**La performance sociale dans les**  
**entreprises**

## Introduction

L'organisation repose sur des individus très performant afin d'atteindre ses objectifs. Ces mêmes individus sont d'ailleurs une source d'avantages concurrentiels.

La performance est donc un concept qui fait parti intégrante de l'organisation, et qui constitue indéniablement son succès, et sa pérennité. Car quand elle est reconnue, la performance est récompensée par des avantages financiers, et autres non-financiers.

Elle constitue ainsi, une condition préalable et essentielle, au développement des ressources humaines, et à la réussite économique de l'entreprise.

Le concept de performance occupe une place importante dans la gestion des entreprises, quelque soit la nature de l'activité.

Elle a d'ailleurs longuement été réduite à la dimension financière, qui reflète uniquement la rentabilité souhaitée par les actionnaires.

Depuis quelques années, le concept de performance s'en trouve enrichie de plus en plus, et revêt une vision plus panoramique progressivement. En effet, il inclue de plus en plus des dimensions sociales et environnementales, et intègrent également plus d'acteurs, dits parties prenantes.

Afin de mieux connaître ce concept, ce chapitre sera divisé sur deux sections, la première portée sur le concept de performance, ses fondements, et ses typologies recensées, ainsi que pour plus d'approfondissement, nous essayerons de creuser la notion de la performance globale, une notion qui fait partie des typologies de la performance.

La seconde section abordera plus particulièrement la performance sociale d'entreprise, une des composantes essentielles de la performance globale. L'objectif de cette seconde section est de décortiquer la notion de la performance sociale d'entreprise, afin de connaître ses origines, et son modèle, pour ensuite aborder son opérationnalisation, et ses outils de mesures. Et enfin, relever l'impact que produit l'adoption de la RSE sur la performance sociale de l'entreprise

## Section 01 : La performance globale dans les entreprises

### 2.1 Origine et fondement du concept de performance des entreprises

Durant le 19<sup>ème</sup> siècle, la performance désignait alors les résultats obtenus en course, et le succès qui pouvait en être tiré. Son sens évolua au fil des ans, et arriva à désigner le rendement sportif d'un athlète.

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, et avec l'apparition des machines et de l'industrie, le mot performance connut un autre changement dans son sens, et désignait alors de manière chiffrée les possibilités d'une machine, et son rendement exceptionnel.

Les auteurs francophones estiment que le concept de la performance désigne le résultat, le succès, ou l'exploit. Les auteurs anglophones, quant à eux, estiment que la performance est composée de trois (3) éléments : l'action, le résultat, et éventuellement le succès. (Bourguignon 1995)<sup>1</sup>.

Debusk et al (2003), et Short et Palmer<sup>2</sup> (2003) affirment qu'il existe peu d'études empiriques dont l'objet, est le concept de performance.

Aussi la majorité de ces études sont biaisées. Car pour eux, les définitions ultérieures des composantes de la performance d'entreprise ont été formulées selon les propres perceptions et représentations de la performance d'entreprise, de ces chercheurs.

Boulianne <sup>3</sup>(2000), qui a mené une étude approfondie sur le concept de performance, a pu relever cinq (5) modèles intégratifs de la performance d'entreprise, publiés dans les années 1990 :

- La pyramide des performances de Lurch et Cross (1991) : elle comprend des indicateurs stratégiques au sommet comme les indicateurs de marché, des indicateurs au niveau intermédiaire comme la satisfaction des clients, et des indicateurs opérationnels en base comme la qualité des produits ou des services. Mais bien que ce modèle comprenne des indicateurs stratégiques, il n'a pas été testé empiriquement.
- La matrice des mesure du rendement de Fitzgerald et al.(1991) : C'est un modèle conceptuel qui comprend six (6) indicateurs de performance, où quatre (4) d'entre eux, qui sont flexibilité, qualité de service, économie de ressources et innovation,

---

<sup>1</sup> Etymologie du mot performance, selon Bourguignon (1995, p.62) : Le mot performance dans son acception française du 19<sup>ème</sup> siècle dérive du mot anglais performance (fin du 15<sup>ème</sup> siècle) qui désignait la réalisation, l'accomplissement, l'exécution. Mais cette définition anglaise est empruntée au moyen français « parformance » qui provient de l'ancien français du 13<sup>ème</sup> siècle et qui signifiait accomplir, exécuter.

<sup>2</sup> Estelle M. Morin and Luc K. Audebrand (2014), ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND MEANING OF WORK: CORRECTING FOR RESTRICTED RANGE, <https://www.researchgate.net/publication/228938395> (Consulté le 14/05/2019 à 4:45)

<sup>3</sup> IDEM.

- représentent des facteurs qui conduisent aux deux (2) autres restants, qui sont la compétitivité et la performance financière.
- Le tableau de bord de la balance « The Balance Scorecard » de Kaplan et Norton (1992) : Il comprend des indicateurs financiers, et non financiers. Son objectif est d'arriver à refléter la vision et la stratégie de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs. Nørreklit (2000) relève un défaut du modèle. Il lui reproche d'être très insistant sur la rationalité causale, et ne tient pas compte de la temporalité. Quant à Botis et al(1999), il reproche à ce modèle de négliger l'aspect dynamique, qui produit la facette financière et celle non-financière.
  - L'approche des intervenants en matière de mesure du rendement d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) : Il est basé sur l'approche des parties prenantes, et insiste sur l'idée que les entreprises ont des objectifs principaux, et d'autres secondaires. Et que l'accent doit être mis sur les objectifs secondaires, car ces objectifs aident à atteindre les objectifs principaux. Et selon ce modèle, les responsables doivent identifier les parties prenantes qui affectent la rentabilité de l'entreprise.
  - Le modèle d'efficacité organisationnelle de Morin, Savoie, et Beaudin (1994) : Morin a utilisé pour ce modèle la technique Delphi pour tirer l'expérience de 18 cadres supérieurs, afin de tenter de contrôler le biais constaté du modèle précédent (Van de Ven & Delbecq, 1974). A l'issue de l'étude, les cadres supérieurs se sont mis d'accords sur 46 indicateurs de performance, dont 35 indicateurs financiers. Les indicateurs restants s'intéressent à d'autre dimensions de l'organisation : sociale, écologique...etc.

### 2.1.1 Définition du concept de la performance d'entreprise

Malgré l'importance que revêt la performance dans le travail, en tant que mesure du résultat obtenu, qu'il soit dans la recherche, ou dans la pratique, peu d'efforts ont été déployés par les théoriciens, pour définir le concept de la performance.

Dans un premier temps, Kalika<sup>4</sup> (1989) désigne la performance comme l'organisation même de l'entreprise. Il l'appelle d'ailleurs « *la performance organisationnelle* », et la définit comme « *la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre* ». Il identifie aussi quatre (4) facteurs qui permettent d'approcher la performance de l'entreprise :

- *Le respect de la structurelle formelle*

---

<sup>4</sup> Hicham Attouch, La performance globale d'entreprise revisitée, Revue des économies nord africaines N°5 (p50), [https://www.academia.edu/23146393/La\\_performance\\_globale\\_de\\_l\\_entreprise\\_revisitee](https://www.academia.edu/23146393/La_performance_globale_de_l_entreprise_revisitee)

- *La coordination entre services*
- *La qualité de la circulation de l'information*
- *La flexibilité de la structure*

Ainsi, selon Kalika (1989) la performance pour l'entreprise représente le bon fonctionnement qui aboutit à la réalisation des objectifs fixés au préalable.

Ceci dit, Campbell<sup>5</sup> (1990) a désigné la performance comme « *un désert virtuel* ».

Un effort qui fut rejoint plus tard par des théoriciens qui ont consacré un intérêt non-négligeable au concept, et à la définition de la performance.

Des auteurs comme Campbell (1990), McCloy, Oppler et Sager (1993), Kanfer (1990), et Roe<sup>6</sup> (1999), soutiennent que pour conceptualiser la performance, il faudrait d'abord différencier un aspect action qui signifie « *comportement* », et un aspect résultat de la performance.

Le premier aspect qu'est le comportement signifie le comportement de l'individu lorsqu'il effectue son travail. Il peut s'agir du comportement lors d'une vente, ou lors d'une saisie de données...etc. Il s'agit donc, uniquement des comportements pertinents, qui ont pour but la réalisation des objectifs organisationnels. Campbell (1993) soutient d'ailleurs, que « *La performance est ce que l'organisation engage et fait bien*<sup>7</sup> ». Il apparaît donc évident, que la performance n'est pas l'action en elle-même, mais plutôt un processus continu de jugements et d'évaluation (Ilgen et Schneider, 1991, Motowidlo, Borman et Schmit, 1997)<sup>8</sup>. Et Campbell (1993) insiste également sur le fait que seules les actions qui peuvent être mesurées, sont constituantes de la performance.

Le second aspect, qu'est le résultat, désigne les conséquences engendrées du comportement pertinent de l'individu. Ainsi, ces deux aspects sont souvent, et systématiquement liés de manière empirique, sans se chevaucher mutuellement.

Bourguignon (2000) voit que la performance regroupe trois sens, et reconnaît son caractère polysémique. Pour lui, la performance est « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...*<sup>9</sup> ».

---

<sup>5</sup> Sabine Sonnentag & Michael Frese (2001), Performance Concepts and Performance Theory (Chapter 1 p5), [https://www.researchgate.net/publication/291062476\\_Performance\\_Concepts\\_and\\_Performance\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/291062476_Performance_Concepts_and_Performance_Theory)

<sup>6</sup> IDEM

<sup>7</sup> IDEM

<sup>8</sup> IDEM

<sup>9</sup> Angele Renaud, Nicolas Berland (2010), Mesure de la performance globale des entreprises, HAL Id: halshs-00544875 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875>

Quelques années plutôt Labas<sup>10</sup> (1995) voyait que l'existence de la performance ne pouvait être affirmée, que si elle était mesurable, et cette mesure ne devait pas se limiter au résultat seulement. Bouquin<sup>11</sup> (2004) soutient d'ailleurs cette vision, et rajoute que l'évaluation ne se fait, qu'en comparant les résultats atteints à ceux souhaités.

Bartoli<sup>12</sup> (1997) pour sa part, définit la performance par les trois notions « résultat, moyen, et objectifs ». Ces trois éléments, selon lui, impliquent trois logiques pour l'entreprise :

- Logique d'efficacité
- Logique d'efficience
- Logique de budgétisation

Lorino<sup>13</sup> (2001) quant à lui, voit que la performance est la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle est pour certains, synonyme des moyens utilisés par l'entreprise, et pour d'autre les objectifs qu'elle atteint. Deux éléments peu maîtrisés.

## 2.2 Le caractère multidimensionnel du concept de performance

Malgré une certaine confusion qui entoure la définition de la performance, Bessir<sup>14</sup> (1999) a relevé quatre (4) points communs entre les différentes définitions émises par de différents auteurs. Parmi ces points communs, on retrouve le caractère multidimensionnel, dont le nombre de dimensions varie d'un auteur à un autre.

La performance d'entreprise a longtemps été vu comme un concept unidimensionnel, dont la mesure reposait uniquement sur le profit, et ce à cause du poids des actionnaires, dans la prise de décision (Saulquin et al 2007).

Bourguignon (1998) a constaté que plusieurs des études, qui ont été menées sur la performance, furent uniquement sous un angle financier.

Barillot (2001) affirmait à la fin des années 80 et 90, que l'environnement économique était de plus en plus complexe, et que le pilotage de l'entreprise, ne supportait plus d'être réduit au seul aspect financier.

Ainsi, la responsabilité de l'entreprise s'en trouvait étendue, jusqu'à intégrer d'autres parties prenantes, comme les ONG, les syndicats...etc.

---

<sup>10</sup> IDEM

<sup>11</sup> IDEM

<sup>12</sup> Hicham Attouch, La performance globale d'entreprise revisitée, Revue des économies nord africaines N°5 (p50)

<sup>13</sup> IDEM

<sup>14</sup> Angele Renaud, Nicolas Berland (2010), Mesure de la performance globale des entreprises, HAL Id: halshs-00544875 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875>

Le concept de performance n'était alors plus unidimensionnel. Et pour mieux appréhender cette nouvelle richesse, des auteurs comme Kalika, (1988) ; Kaplan et Norton, (1992, 1993) ; Morin et al, (1994), proposèrent d'intégrer des indicateurs variés, comme la qualité du produit, le climat de travail, la satisfaction du client...etc, afin de donner une vision plus large à la notion de résultat.

En effet, le concept devient multidimensionnel, car désormais, on constatait qu'il pouvait être formé, par différentes variables d'actions, et de nombreux critères pour évaluer leur pertinence.

Globalement, en littérature comme en pratique, on distingue quatre (4) dimensions qui se croisent pour aborder la performance :

- Sociale : privilégie la valeur des ressources humaines, et sa quête est de montrer la réelle valeur ajoutée.
- Economique : s'appuie sur l'efficacité, et mesure la productivité.
- Politique : défend la légitimité de l'entreprise devant ses parties prenantes, et évalue les intérêts de chacune d'elles.
- Systémique : privilégie la capacité qu'a l'entreprise pour s'adapter à son environnement, afin de préserver sa pérennité.

Gérer la performance comprend les processus, les actions, et les moyens susceptibles de réaliser une rentabilité.

Dans une approche traditionnelle, la performance est un indicateur de résultat. Mais dans une approche situationnelle, elle peut être considérée comme « *la mise en place d'actions et moyens susceptibles de conduire à la rentabilité*<sup>15</sup> » (Cohanier, Lafage, et Loiseau, 2010)

Une approche qui peut être complétée, par la définition de la performance de l'US Navy : « *processus de définition de la mission et des outputs escomptés, de détermination des standards de la performance, de mise en relation du budget avec la performance, de reporting des résultats ainsi que de l'assurance que les managers sont comptables des résultats* ». Cette approche prend aussi en grand considération les concepts d'efficacité et d'efficacité, qui sont comme synonymes de la performance, et parfois et résultats à réaliser.

Commarmond et Exiga (1998) voient, que l'efficacité fait référence à la conformité de l'atteinte de l'objectif fixé, et l'efficacité implique le respect des ressources, et moyens alloués.

---

<sup>15</sup> Stéphane Jacquet , Management de la performance : des concepts aux outils [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_-\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf) (p2)

Réaliser une performance implique donc, la réalisation de l'efficacité et l'efficience à la fois.

C'est pourquoi, la notion de performance est relative à la définition des objectifs.

Villarmois (2001), quant à lui, définit la notion d'efficacité comme « *la capacité à réaliser des objectifs* ». L'efficience quant à elle introduit « l'optimisation ».

Pour Drucker, l'efficacité consiste à faire les bonnes choses, et l'efficience consiste à faire les choses de la bonne façon.

Le modèle de Gilbert résume ainsi les composantes de cette approche :

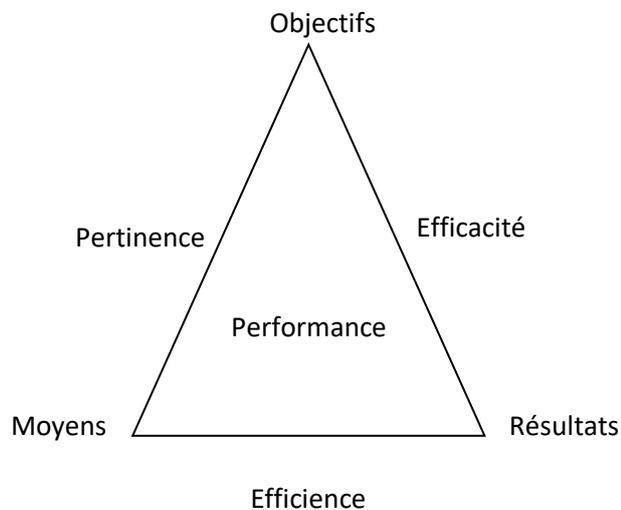


Figure 3 : Modèle de Gilbert (1980)

Selon le modèle de Gilbert<sup>16</sup> (1980), le segment entre les objectifs fixés et les résultats réalisés, représente l'efficacité, qui permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour réaliser ses objectifs. Quant à l'efficience, elle représente le segment qui relie les résultats réalisés, aux moyens alloués, et permet de savoir si l'entreprise atteint ses objectifs, avec le moins de coûts et moyens possibles. Le troisième segment du triangle de performance, représente la pertinence, et il relie les moyens aux objectifs. Il permet de savoir si l'entreprise a attribué les bons moyens qu'il faut, pour atteindre ses objectifs.

<sup>16</sup> IDEM (p4)

### 2.2.1 Les différentes typologies de la performance d'entreprise

Pour Pesqueux<sup>17</sup> (2005), la performance est un « attracteur étrange », qui est capable d'absorber plusieurs connotations : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité), sociale, et globale.

Il existe en effet, plusieurs types de performance à savoir :

- La performance financière :

La performance financière est selon Guérard (2006), la réalisation d'une rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et d'une création de valeurs pour l'actionnaire. Elle vise avant tout à préserver la stabilité du financement des activités de l'entreprise. Elle est, selon Miloud (2003), très liée à la gouvernance de l'entreprise, car pour lui, une mauvaise gouvernance impacte négativement la performance financière.

- La performance commerciale :

La performance commerciale selon Ouattara (2007), est « *la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients* ». La performance commerciale se base sur le fonctionnement réel de l'entreprise. Elle a pour but l'atteinte opérationnelle des objectifs initialement fixés, et surtout la satisfaction des clients.

- La performance humaine :

Elle reflète le capital humain de l'entreprise. Elle implique donc la performance des salariés en tant qu'individu à part, et en tant que groupe. Elle se base alors sur les compétences et les postes.

- La performance sociale :

Elle est pour Khouatra (2005) « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes: personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution ». La performance sociale implique l'éthique des affaires, et la responsabilité sociétale d'entreprise. Elle ne se limite pas qu'aux employés. Au contraire, elle prend en compte toutes les parties prenantes. Elle englobe donc les obligations, et les responsabilités de l'entreprise envers les dimensions économique, sociale, légale, et environnementale. (Autissier, Bensebaa, et Boudier 2010).

- Performance stratégique :

---

<sup>17</sup> Ghazlene Oubya (2016), Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : Impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, Thèse de doctorat Sciences de gestion de l'UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR

Pour Ouattara (2007), la performance stratégique est « *le maintien d'une distance avec les concurrents entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable* ». La performance stratégique se base sur les outils de pilotage de la stratégie, et sur la capacité de l'entreprise, à discerner et exploiter les sources de valeurs. Elle a pour objectif le développement des avantages concurrentiels.

- Performance concurrentielle :

La performance concurrentielle implique l'adaptation de l'entreprise aux différentes actions de concurrence pour garder sa compétitivité. Elle repose sur la connaissance approfondie des modifications opérables sur un système concurrentiel. Elle est donc fortement liée à l'analyse stratégique des règles de jeu concurrentiel.

- Performance organisationnelle :

Selon Taylor et Fayol, la performance organisationnelle est la manière dont l'entreprise s'organise, pour atteindre ses objectifs. Elle repose sur le respect de la structure de l'entreprise, et de sa flexibilité, ainsi que sur la qualité de l'information circulante, et la capacité de l'entreprise à garder un équilibre d'intégration entre ses différentes composantes.

Ainsi, la performance est un concept multidimensionnel, qui repose sur plusieurs dimensions, et peut prendre plusieurs typologies, en fonction des objectifs à atteindre. C'est pour cela que sa mesure, repose sur différents types d'indicateurs, qui restent pour la plupart une affaire de perception.

Pour l'évaluer, il convient de mesurer toutes les dimensions citées précédemment.

Beaucoup d'entreprises se lancent dans la mesure d'une performance globale, afin de cerner ce concept des multiples facettes qui le composent. Nous allons donc nous intéresser de plus près à ce type de performance, afin de connaître ses outils de mesures.

### **2.3 La performance globale dans les entreprises**

Le concept de la RSE permet de rendre plus opérationnelle les pratiques liées au développement durable pour l'entreprise, et ce bien que ces deux notions sont à des niveaux différents.

En effet, Capron et Quairel (2007) voient que le développement durable est un concept macroéconomique, qui s'intéresse aux finalités des actions menées par l'entreprise, tandis que la responsabilité sociétale de l'entreprise, constitue la réponse des entreprises, aux problèmes sociétaux au niveau microéconomique.

Pour Pesqueux (2002), la concrétisation de la RSE se fait à travers le concept du « Triple Bottom Line » (cité plus haut), et ce concept selon Baret (2006) « traduit la prise en compte, à l'échelle de l'entreprise des trois dimensions du développement durable ».

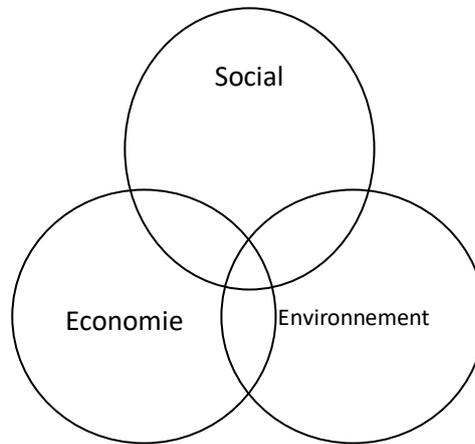


Figure 4 : Schéma du développement durable par A. Villain (1993)

Le principe du développement durable est d'arriver à créer un équilibre entre ces trois dimensions, afin d'éviter l'atteindre d'objectifs d'une dimension et/ou deux au détriment des autres dimensions qui restent.

C'est au cœur de ce contexte, qu'est apparu le concept de la performance globale d'entreprise.

Capron et Quairel (2005) avancent que les premiers travaux sur la performance globale d'entreprise, furent menés en 1997, au sein du groupe de travail du Commissariat Général du Plan<sup>18</sup>, où Marcel Lepetit avait défini la performance globale comme étant « *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>19</sup> »

Ainsi désormais, les rapports entretenus entre l'entreprise et son environnement naturel et social, doivent être pris en grande considération. Et ce, à travers des indicateurs étendus sur toutes les dimensions, que revêt la performance globale. Et donc la performance globale d'entreprise, s'en trouve être évaluatrice de mise en œuvre du concept de développement durable par l'entreprise.

<sup>18</sup> Le commissariat général au Plan ou commissariat général du Plan (CGP) est une institution française ayant existé de 1946 à 2006, chargée de définir à titre indicatif la planification économique du pays, notamment via des plans quinquennaux.

<sup>19</sup> Angele Renaud, Nicolas Berland (2010), Mesure de la performance globale des entreprises (p11), HAL Id: halshs-00544875 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875>

**2.3.1 Définition de la performance globale d’entreprise**

Pour Capron et Quairel (2005), la performance globale d’entreprise est « *une conception holistique ; cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique... cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions, avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes* »

Germain (2004) voit que la performance globale d’entreprise se forme par « *la réunion de la performance financière, la performance sociale, et la performance sociétale* », et « *est l’agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* » (Baret 2006, Reynaud 2003).

Reynaud (2003) a pu schématiser la performance globale en trois types de performance :

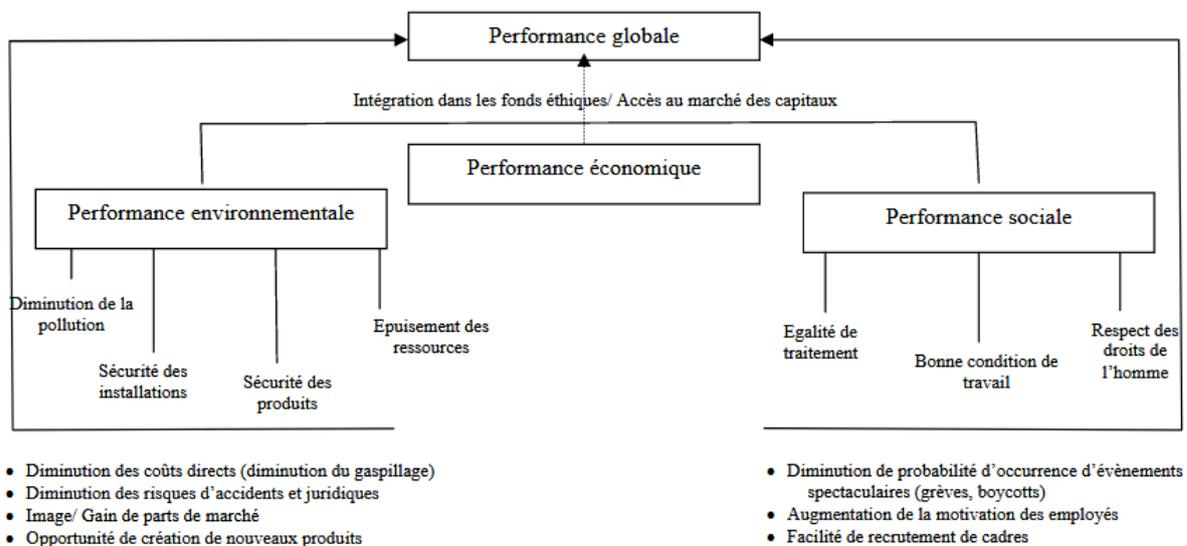


Figure 5 : La performance globale selon Reynaud (2003)

Ainsi, d’après le schéma de Reynaud (2003), la performance globale inclut trois types de performance :

- La performance économique
- La performance sociale
- La performance environnementale

Ces catégories proviennent des deux approches du concept de performance, à savoir : financière, et non-financière.

La performance globale s'appuie sur des axes touchant ces trois dimensions, à savoir l'environnement, la société, le développement durable...etc. En incluant la performance économique, la performance globale vise à assurer la pérennité de l'entreprise. Et ce, en métrisant les effets que génèrent ces activités sur le plan social, et environnemental.

## 2.4 La mesure de la performance globale d'entreprise

Beaucoup de chercheurs ont pu identifier des approches pour la mesure du concept de performance :

- L'approche économique (Caby et al 2012, 1996)
- L'approche sociale (Quinn et Rohrbaugh (1983)
- L'approche systémique
- L'approche politique (Morin et al 1996)
- L'approche conventionnelle

Lorsque la performance est au cœur d'un processus social, de conviction commune sur les objectifs à réaliser, elle est décrite comme une convention, dans laquelle sa mesure suerait le résultat d'une co-construction des règles. (Gomez 1997). Ces règles doivent être adoptées et partagées par toutes les parties prenantes.

La logique financière offre une solution à la mesure de performance, mais elle constitue néanmoins depuis un bon nombre d'années, un problème.

Bouquin<sup>20</sup> (2004) a d'ailleurs schématisé la problématique générale de la performance comme suit :

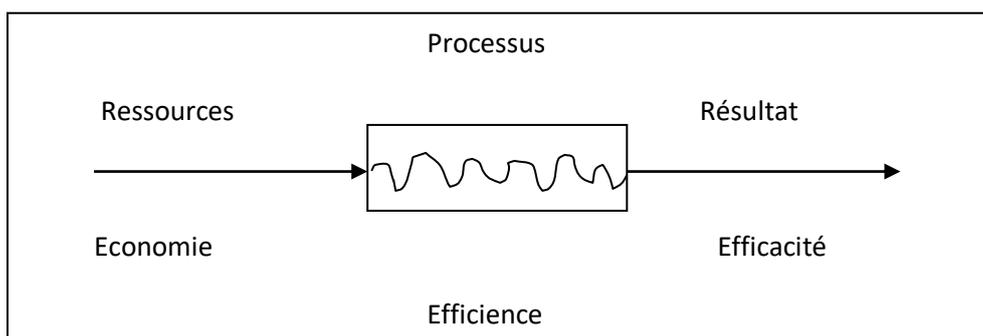


Figure 6 : La performance (Bouquin 2004)

Pour Bouquin (2004), l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût possible, l'efficacité à maximiser le produit durant le processus, tout en réalisant une rentabilité et une productivité simultanément, et l'efficacité à réaliser les objectifs fixés.

<sup>20</sup> Source : <http://www.crefige.dauphine.fr/cahiers/per-berland.pdf> (p4)

Ainsi, mesurer la performance revient à mesurer ces trois dimensions qui la composent : économie, efficacité, et efficience.

Mais les entreprises rencontrent un nombre important de difficultés, lorsqu'il s'agit de mesurer la performance. En effet, pour mesurer l'efficacité, il faudra d'abord identifier les objectifs à atteindre, et avoir un consensus quant à tous les objectifs à fixer, qui peuvent être contradictoires et ambigus, d'où la difficulté à la mesurer.

L'efficience quant à elle, se mesure par le ratio résultats/moyens, et toute la difficulté se tient, dans la connaissance et la maîtrise de la relation qui existe entre ces deux éléments.

La logique financière qui soutient que l'efficience est la réalisation d'un résultat avec le moins de ressources possibles, est depuis longtemps largement critiquée.

Kaplan et Johnson (1987) la remettent fortement en cause, car pour eux : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise »

Ainsi, la logique financière de la performance est fortement remise en cause. Les théoriciens appellent les entreprises, dans leur mesure de performance, à compléter les critères de gestion, d'ordre financiers et économiques, qui sont déjà longuement utilisés, par d'autres mesures qui retracent des aspects imperceptibles dans leur fonctionnement. Et c'est d'ailleurs ainsi, que des notions, comme la RSE, apparaissent.

En effet, le concept de la performance globale voit le jour en Europe, avec l'émergence de celui du développement durable. Mais il n'empêche que le concept de la performance globale d'entreprise, tient ses racines des concepts plus anciens, comme la responsabilité sociétale, apparu en premier lieu aux Etats-Unis d'Amérique.

La performance globale est multidimensionnelle, et résulte donc des trois dimensions qui forment le développement durable. Et elle ne prend sens, que lorsque toutes les parties prenantes adoptent les principes du développement durable.

Sa difficulté de mesure est si ardue, qu'aucune entreprise n'ait pu mesurer le degré d'intégration des trois dimensions du DD, ainsi que son retour sur investissement.

Ceci dit, il existe un nombre important de normes, d'approches, et de différentes initiatives en matière de reporting social, qui aborde la performance globale d'entreprise, dans son ensemble, ou bien partiellement.

Le tableau 1<sup>21</sup> (voir annexe) représente d'ailleurs les outils utilisés dans la mesure de la performance globale d'entreprise.

A cet effet, nous avons relevé trois outils qui abordent la performance globale dans son ensemble :

- **La Balanced Scorecard (Kaplan et Norton 1992)**

C'est un outil d'évaluation de la stratégie de l'entreprise, et de mesure de performance. Elle se compose d'une série de mesures financières et opérationnelles, répartie selon quatre (4) dimensions :

- Les résultats financiers
- La satisfaction des clients
- Les processus interne
- L'apprentissage organisationnel

Initialement, la BSC fut un outil orienté vers le résultat économique, et financier. De nombreux auteurs ont proposé des changements, afin de l'adapter à la mesure de la performance globale d'entreprise.

Hockerts (2001), a d'ailleurs proposé l'élaboration d'un Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), qui mesurerait la performance environnementale, et sociale des entreprises.

Kaplan et Norton (2001) ont, pour leur part considéré que la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne, fait partie de la mesure de la performance. Ils ont également suggéré d'étendre l'axe clients, à toutes les parties prenantes.

Bieker (2002) a proposé l'ajout d'un cinquième axe, l'axe sociétal, à ceux déjà existants. Quant à Supizet (2002), il a suggéré le concept de Total Balanced Scorecard (TBSC), dont le modèle se base sur les relations causales, tenues entre les parties prenantes.

Ceci dit, malgré toute l'évolution qu'a connue la BSC, son adaptation aux dimensions environnementale, et sociale, n'a pas tellement changé les habitudes des dirigeants. Lingle et Schiemann (1996) ont d'ailleurs soutenu que le poids des indicateurs financiers y est toujours important, et que ceux des deux autres dimensions citées sont jugés peu crédibles.

---

<sup>21</sup> Source : <http://www.crefige.dauphine.fr/cahiers/per-berland.pdf> (p 12-14)

- **Le Triple Bottom Line reporting (John Elkington)**

Le TBL prend en considération le résultat financier, et le bilan social et environnemental de l'entreprise. Il constitue l'approche anglo-saxonne, dans la mesure de la performance globale d'entreprise.

Cependant, ces trois dimensions sont abordées dans le TBL, de manière séparée et segmentée, et donc sans tenir compte des corrélations existant entre elles. Dubigeon (2002) lui reproche d'ailleurs, un manque de la notion d'intégration, qui exprime la relation entre la performance de l'entreprise et son bilan global pour la société.

- **Le reporting GRI**

Les indicateurs de performance de la GRI, sont répartis selon les dimensions du développement durable. A cet effet, les indicateurs économiques mesurent l'impact des activités économique de l'entreprise sur les parties prenantes, et sur le système économique (local, national, et mondial). Les indicateurs environnementaux quant à eux, évaluent l'impact produit sur les écosystèmes naturels. Et enfin, et les indicateurs sociaux, mesurent l'impact engendré sur les systèmes sociaux.

Toutefois, ces derniers n'arrivent pas à avoir un fort consensus, en raison des différences culturelles, et des diversités existantes. Ces indicateurs sont portés sur : le personnel, les clients, la population locale, les partenaires commerciaux, les fournisseurs...etc.

De plus, on reproche également au GRI, de ne pas prendre en compte l'interaction entre les impacts opérés sur les trois dimensions.

Elle propose d'ailleurs des pistes sur la création d'indicateurs, qui pourraient prendre en considération cette intégration existante entre les trois dimensions du DD : « *les mesures de performance intégrée sont généralement de deux types, les indicateurs systémiques<sup>22</sup> et les indicateurs croisés<sup>23</sup>* » (p45)

Pour le moment, la mise en œuvre des indicateurs intégrés qui mesurent la performance globale, se heurtent à des difficultés techniques et culturelles. Quant aux indicateurs croisés, ils se limitent qu'à deux dimensions. Il n'y a donc toujours pas de croisement, entre les trois dimensions de la performance globale d'entreprise.

Ainsi, le concept de performance globale, est difficile à cerner, et à mesurer.

---

<sup>22</sup> Ce genre d'indicateur permet de comprendre dans quelle mesure la performance d'une entreprise peut influencer celle d'un système plus large.

<sup>23</sup> Ce genre d'indicateur relie sous forme de ratio plusieurs dimensions de la performance globale.

Gomez (1997) voit en la théorie des conventions<sup>24</sup>, une chance pour redéfinir la notion de performance en science de gestion. Pour lui, la logique conventionnelle, qui repose sur la conviction des acteurs, permet de préciser les efforts que devrait fournir l'organisation, ainsi que le rôle de chacun des acteurs.

Il considère alors que l'existence d'une convention est établit, si elle vérifie la définition suivante :

- « *Une convention apparaît dans une situation d'incertitude dans laquelle l'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population*
- *Une convention est une régularité. Elle propose une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés. Elle procure une règle de justification, qui évite le calcul et lui donne du sens lorsqu'il a lieu*
- *Une convention est une régularité. Elle propose une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés. Elle procure une règle de justification, qui évite le calcul et lui donne du sens lorsqu'il a lieu.*
- *Une convention est une conviction partagée. Cinq critères, dits « conditions de Lewis», permettent de le vérifier :*
  - *Chacun se conforme à la convention,*
  - *Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme,*
  - *Chacun préfère une conformité générale à moins que générale o il existe au moins une autre régularité alternative,*
  - *Ces quatre premières conditions sont common knowledge (Savoir commun).<sup>25</sup> »*

La performance globale d'entreprise est caractérisée par l'incertitude. Elle nécessite l'adhésion de tous les acteurs aux principes du DD, pour qu'elle ait une signification. Car une décision prise par une partie prenante, n'aura un sens, que si cette décision est approuvée par les autres parties prenantes.

Dans un environnement incertain, la performance globale d'entreprise est une régularité qui permet d'attirer l'attention des différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du DD. Ainsi les intérêts individuels, s'en trouveraient communs à long terme, et de cette manière le comportement, de tous les acteurs, convergerait vers la même finalité.

<sup>24</sup> Le courant conventionnaliste est né dans les années 1970 aux Etats-Unis et dans la seconde moitié des années 1980 en France, par des économistes. Ils remettaient en cause l'hypothèse libérale classique selon laquelle les calculs privés des individus (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires, etc.) suffisaient à expliquer toute réalité sociale par le simple jeu des marchés. (<http://www.crefige.dauphine.fr/cahiers/per-berland.pdf> p20)

<sup>25</sup> <http://www.crefige.dauphine.fr/cahiers/per-berland.pdf> (p19)

Pour conclure, la mesure de la performance globale, fait face à la difficulté de mesurer les interactions entre les différents segments de la performance. Les outils actuels donnent aux entreprises une vision segmentée en trois dimensions (économique, sociale, environnementale), chacune à part, et grâce aux indicateurs croisés de la GRI, en évaluant également les interactions entre deux dimensions de la performance globale.

## Section 2 : La performance sociale d'entreprise et ses composantes

### 2.1 Origine et développement du concept de la performance sociale d'entreprise

Margolis et Walsh (2003), Orlitzky et al (2003, ainsi qu'auparavant, Waddock et Graves (1997), ou encore McWilliams et Siegel<sup>26</sup> (2001) ont tous signalé, à travers leurs différentes études scientifiques, que les entreprises adoptant la RSE seront récompensées par l'amélioration de leur performance. Car l'adoption d'un comportement socialement responsable, augmente et améliore les relations entre les diverses parties prenantes (McWilliams et Siegel 2001).

En effet, beaucoup d'auteurs avancent que la RSE est à l'origine de l'émergence du concept de la performance sociale de l'entreprise. Ce concept est selon beaucoup d'entre eux, une conséquence des différentes conceptualisations de la RSE.

Et c'est durant les années 1970, qu'on avait commencé à mentionner la performance sociale d'entreprise, et la RSE simultanément.

L'adoption d'une démarche de RSE, peut être basée sur différentes motivations. Campbell et al (1999), et Lantos (2001) distinguent deux catégories de ces motivations : stratégique, et altruiste. Donaldson et Preston (1995), et Hillman et Keim (2001), ainsi que Joyner et Payne (2002)<sup>27</sup> ont également classé ces motifs selon deux types : Les motifs économiques, et les motifs moraux.

Comme il a été mentionné précédemment, c'est dans les années 1970 que Prakash Sethi avait fait la distinction, entre la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et la performance sociale d'entreprise. Dans son article, Sethi a pu identifier les dimensions de la performance sociale d'entreprise, et un comportement pouvant être appelé obligation sociale, responsabilité sociale, et réactivité sociale.

---

<sup>26</sup> Gérard Hirigoyen, Thierry Poulain-Rehm (2015), Relationships between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: What is the Causality?, Journal of Business & Management Volume 4, Issue 1 (2015), 18-43 ISSN 2291-1995 E-ISSN 2291-2002 Published by Science and Education Centre of North America (p2) <http://www.todayscience.org/JBM/article/jbm.v4i1p18.pdf>

<sup>27</sup> Proposition de communication lors de la 20ème conférence de l'AIMS 2011 (Nantes), Performance sociale et performance financière: Etat de l'art, (p20) <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1365-performance-sociale-et-performance-financiere-etat-de-lart/download>

Selon Sethi l'obligation sociale est dictée par des critères économiques et juridiques, car elle représente le comportement de l'entreprise, face aux forces du marché et les contraintes légales imposées par l'état.

La responsabilité sociale représente quant à elle, selon Sethi, le comportement de l'entreprise qui correspond les normes sociales, les valeurs, et les attentes de la société. Il signale également que l'obligation sociale est une loi proscriptive, tandis que la responsabilité sociale est normative. Et le troisième comportement selon Sethi, est la réactivité sociale, qu'il considère comme le comportement qui représente l'adaptation des entreprises aux besoins sociaux, qui englobe ainsi toutes les actions préventives, et anticipatrices.

Carroll (1979) propose une définition de la RSE en quatre parties. Cette définition était intégrée dans un modèle conceptuelle de la performance sociale d'entreprise. En cherchant à distinguer la performance sociale d'entreprise de la RSE, Carroll<sup>28</sup> affirme que pour que les entreprises arrivent à réaliser une performance sociale d'entreprise, elles doivent avoir :

- Une définition de base de la RSE,
- Une compréhension des problèmes pour lesquels une responsabilité sociale existe,
- Une spécification de la philosophie du modèle de réactivité aux problèmes sociaux.

Ainsi, le concept de la performance sociale d'entreprise, est une extension de celui de la RSE. Une extension qui met largement l'accent sur les résultats réalisés.

Le développement du concept de la performance sociale d'entreprise a eu lieu parallèlement au concept de RSE, avec une importance différente. Le concept de la performance sociale d'entreprise suggère en effet que l'important pour une entreprise est ce qu'elle peut accomplir, et donc les résultats qu'elle obtient de sa mise en œuvre des pratiques de RSE, ainsi que de son adoption d'une stratégie de réactivité.

De nombreux auteurs ont signalé, dans leurs écrits sur la RSE, l'importance de l'implication des résultats dans la démarche RSE, mais ce n'est que dans les années 1970 que la littérature a explicitement distingué l'aspect « performance », de celui de « responsabilité ».

---

<sup>28</sup> Archie B. Carroll (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *the Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, (p499), [https://www.academia.edu/419277/A\\_Three\\_Dimensional\\_Conceptual\\_Model\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Performance](https://www.academia.edu/419277/A_Three_Dimensional_Conceptual_Model_of_Corporate_Social_Performance)

Ainsi, toujours dans le souci de distinguer entre la RSE, et la performance sociale d'entreprise, et donc la réactivité dont cette dernière résultait, William Frederick<sup>29</sup> a, à son compte, la meilleure description de la différence entre la responsabilité et la réactivité. Et par la réactivité, Frederick a mis l'accent sur les mécanismes, les procédures, les arrangements, et les schémas par lesquels les entreprises répondent réellement aux attentes, et aux pressions sociales de la société.

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

Carroll a présenté un modèle conceptuel de la performance, qui a motivé une série d'améliorations, et de raffinements du concept.

Steven Wartick et Philip Cochran se sont basé sur le modèle de Carroll, et ont pu développer des concepts plus globaux. Ils ont également suggéré que la dimension des questions sociales soit devenue un nouveau champ de management connu sous le nom de questions sociales de management.

Ils ont également 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 pratiques la réactivité sociale des entreprises, et qui reflètent une orientation institutionnelle
- Des politiques : qui gèrent les questions sociales, et reflètent une dimension organisationnelle.

Diane Swanson<sup>30</sup> a étendu pour sa part le modèle de Wood, et ce en expliquant la nature dynamique des principes, processus, et résultats reformulés par Wood. Elle a, ainsi, lié la performance sociale de l'entreprise, aux valeurs personnelles, et à l'éthique des dirigeants, et des autres employés. Elle suggère que le sens de la moralité des employés, a une grande influence sur les politiques d'évaluation environnementale, de gestion des parties prenantes, et de gestion des problèmes générés par les employés.

De ce fait, en se basant sur la culture de l'entreprise, Swanson a rapporté un enrichissement au concept de la performance sociale d'entreprise, en le reliant en grande partie à l'éthique des affaires.

---

<sup>29</sup> IDEM

<sup>30</sup> SAGE Bried Guide to Corporate Social Responsibility (2012), (p193),  
<https://books.google.dz/books?id=FPalk0NOFOOC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>

## 2.2 Définition de la performance sociale d'entreprise

Bien que Sethi soit le premier à mettre en avant la performance sociale d'entreprise, et à la distinguer de la RSE, il proposa des catégories pour l'évaluer, sans pour autant définir le concept lui-même. Preston (1978)<sup>31</sup>, ainsi que Carroll (1979), ont tout aussi offert de précieux débouchés pour le concept de la performance sociale d'entreprise, sans mettre une définition concise du concept. Carroll a pour sa part, préféré mettre en œuvre un modèle de trois dimensions, qui comprend les catégories de responsabilité sociale, les questions sociales, et les philosophies de la réactivité sociale. Ullmann (1985) a pu démontrer la nécessité d'une théorie de la performance sociale d'entreprise dans ses recherches empiriques connexes. Wartick et Cochran<sup>32</sup> (1985) ont, quant à eux, tenté de construire un modèle général de la performance sociale d'entreprise, en se basant sur les travaux de Carroll (1979). Ils ont ainsi défini le modèle de performance sociale d'entreprise comme « *l'interaction sous-jacente entre les principes de la responsabilité sociale d'entreprise, le processus de réactivité sociale, et les politiques développées pour traiter les questions sociales*<sup>33</sup> » et ont montré comment des perspectives comme la responsabilité économique, la responsabilité publique, ainsi que la réactivité sociale, pourraient être incorporées à la performance sociale d'entreprise.

Et bien que beaucoup d'auteurs (Clarkson, 1988; Hocevar et Bhambri, 1989; Randall, 1989; Reed, Getz, Collins, Oberman et Toy 1990; Thompson, Wartick et Smith, sous presse) aient essayé de cerner le concept de la performance sociale d'entreprise, par des études empiriques, et des attentions théoriques, mais le cadre théorique et l'impact du concept n'ont toutefois pas évolué.

Ceci dit, la réactivité reste un aspect de la performance sociale d'entreprise.

La définition du modèle de la performance sociale d'entreprise par Wartick et Cochran (1985) représente certes un progrès conceptuel dans la réflexion des chercheurs sur les entreprises et la société, mais Wood affirme, selon elle, que cette définition laisse certains problèmes sans solution.

Pour elle, le terme performance sociale d'entreprise selon Wartick et Cochran, parle d'actions et de résultats, et néglige l'interaction ou l'intégration. De plus, il traite la réactivité sociale comme un processus unique, plutôt que comme un ensemble de processus. Quant à la dernière composante du modèle, qu'est « les politiques », elle est jugée très restrictive. Car les

---

<sup>31</sup> Donna J. Wood (1991), CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE REVISITED, Academy of Management Review 1991. Vol. 16. No. 4, 691-718, (p 691 à 693),

[https://www.academia.edu/14123037/Measuring\\_Corporate\\_Social\\_Performance\\_A\\_Review](https://www.academia.edu/14123037/Measuring_Corporate_Social_Performance_A_Review)

<sup>32</sup> IDEM

<sup>33</sup> IDEM

politiques qui visent à résoudre les problèmes sociaux, ne sont que des résultats possibles qui permettent de juger la performance sociale d'entreprise.

Et au final, le lien existant entre la RSE et la performance sociale d'entreprise, semble signifier que la performance sociale d'entreprise était propre aux entreprises, adoptant les principes de la RSE, donc celles qui ne la pratiquent pas, ne la réalisent pas. Ce qui bien évidemment constitue une fausse représentation de la performance sociale d'entreprise. Car chaque entreprise peut réaliser une performance sociale d'entreprise, qu'elle soit négative ou positive.

Ainsi, si tous ces problèmes cités précédemment sont pris en considération, les trois dimensions<sup>34</sup> du modèle de Wartick et Cochran (1985) seront ainsi destinées à traiter :

- Les principes de motivation
- Les processus comportementaux
- Les résultats observables des actions de l'entreprise, et des actions de management liées aux relations de l'entreprise avec son environnement externe.

Par ce fait, la définition des deux auteurs peut être considérée, comme une étape ou même deux, pour produire une définition de performance sociale d'entreprise. Wood (1991) définit donc la performance sociale d'entreprise comme étant « *la configuration d'une entreprise de ses principes de responsabilité sociale, de ses processus de réactivité sociale, ses politiques, ses programmes, et ses résultats observables concernant les relations sociétale de l'entreprise.* ». Cette définition est pour Wood non statique, et permet de voir la performance sociale d'entreprise comme une construction méta dynamique, qui varie sans relâche.

### 2.3 Le modèle de performance sociale d'entreprise

Le modèle le plus connu de la performance sociale d'entreprise, reste celui mis en place par Wood<sup>35</sup> (1991).

En suivant sa définition, elle a construit un modèle qui offre un cadre cohérent aux entreprises, et aux sociétés à la fois.

Ce modèle permet en effet d'intégrer les avancées conceptuelles déjà réalisées, et donc toutes les étapes de l'évolution des relations, entre les entreprises et la société.

Il se compose de trois dimensions :

---

<sup>34</sup> IDEM

<sup>35</sup> E. ten Pierick, V. Beekman, C.N. van der Weele, M.J.G. Meeusen, R.P.M. de Graaff (2004), A framework for analysing corporate social performance Beyond the Wood model, Agricultural Economics Research Institute (LEI), The Hague (p20 à 22) <https://core.ac.uk/download/pdf/29285297.pdf>

- Les principes de responsabilité sociale des entreprises
- Les processus de réactivité sociale des entreprises
- Les résultats du comportement social des entreprises

Chacune de ces trois dimensions, est composée par différents éléments, comme suit :

- Les principes de responsabilité sociale des entreprises :
  - Principe institutionnel : Légitimité
  - Principe organisationnel : responsabilité publique
  - Principe individuel : pouvoir discrétionnaire de la direction
- Les processus de réactivité sociale des entreprises :
  - Evaluation environnementale
  - Gestion des parties prenantes
  - Gestion des problèmes
- Les résultats du comportement social des entreprises
  - Politiques sociales
  - Programmes sociaux
  - Impacts sociaux

Et bien que ces trois éléments sont distinguables l'un de l'autre, Wood affirme toutefois que leur considération doit se faire simultanément, et conjointement. Afin de mieux comprendre le modèle, Wood explique que la première partie de la responsabilité sociale des entreprises suppose que la performance sociale d'entreprise, est responsable des activités de son entreprise. Elle formule les principes en matière d'éthique, et de déontologie. La seconde partie qu'est les processus de la réactivité sociale des entreprises, interprète la performance sociale d'entreprise comme agissant en fonction des demandes de la société. Elle est donc portée sur le comportement réel de l'entreprise, et représente les pratiques respectueuses de l'éthique, et de la déontologie citées précédemment.

Et enfin, la dernière partie du comportement social des entreprises, fait référence aux agissements de la performance sociale d'entreprise, sensés être sans conséquences nuisibles à l'environnement naturel, social, et sociétal. Elle incarne ainsi la bienfaisance de l'éthique des affaires.

Le modèle de Wood a pour but la présentation d'un cadre théorique pour l'analyse des activités sociales, environnementales, et économiques de l'entreprise.

Ainsi les trois principaux éléments du modèle, cités précédemment, représentent la structure générale de ce cadre. Ce modèle sert également de point de départ pour remplir la structure du ledit cadre,

Il existe un modèle plus récent, mis en place par Steg et al.<sup>36</sup>(2003), basé sur trois dimensions : Economique, Sociale, et Environnementale.

La première dimension signifie la rentabilité et la croissance de la valeur marchande.

En se basant sur la littérature économique comme l'économie néo-classique, la comptabilité de gestion...etc, Steg et al(2003) ont identifié quatre catégories de principes qui représentent la performance économique, à savoir :

- Les moteurs de la valeur économique ajoutée,
- Les moteurs de la performance économique,
- La performance de la chaîne de valeur,
- Les externalités économiques.

La seconde dimension, quant à elle, est axée sur les relations durables avec les différentes parties prenantes. Steg et al(2003) ont identifié comme parties prenantes : Les employés, les clients, la communauté locale, les fournisseurs, ainsi que les concurrents. De plus, en se basant sur la théorie des signaux relationnels, ils ont pu identifier les principes permettant de garder une relation durable avec ces parties prenantes. Ces principes sont les suivants :

- Communiquer ouvertement, honnêtement, et respectueusement,
- Respecter les règles et les promesses convenues,
- Montrer son engagement envers les normes d'équité,
- Encourager le dialogue.

La dernière dimension, dite environnementale concerne « les effets quantitatifs et qualitatifs des activités d'une entreprise sur les stocks de capital et les services environnementaux présents et futurs. »

Le capital environnemental est selon eux le stock d'actifs environnementaux tel que l'eau, le sol, l'atmosphère...etc. Ces actifs qui fournissent des ressources durables, et non-durables.

Ces actifs peuvent sérieusement être affectés par les activités de l'entreprise, si elles sont irresponsables.

---

<sup>36</sup> E. ten Pierick, V. Beekman, C.N. van der Weele, M.J.G. Meeusen, R.P.M. de Graaff (2004), A framework for analysing corporate social performance Beyond the Wood model, Agricultural Economics Research Institute (LEI), The Hague (p59 à 62) <https://core.ac.uk/download/pdf/29285297.pdf>

## 2.4 Opérationnalisation et mesure de la performance sociale d'entreprise

### 2.4.1 Opérationnalisation de la performance sociale d'entreprise

Dans de nombreux concepts, il y a plusieurs théories, et très peu de mises en pratique. La performance sociale d'entreprise est au contraire, l'exception qui semble confirmer la règle.

Car en effet, la performance sociale d'entreprise a à son compte très peu de théories, devant de multiples démarches d'opérationnalisation.

Steg et al<sup>37</sup>(2003) ont d'ailleurs, pris des mesures pour arriver à opérationnaliser leur modèle. Ils ont commencé par examiner la littérature professionnelle sur le développement durable, dans les sciences de gestion, économiques, sociales, et environnementales, afin d'arriver à identifier les variables de la performance sociale d'entreprise. Puis, ils ont procédé à l'interrogation, de différentes populations des parties prenantes concernées, pour ensuite mener plusieurs discussions de leur approche de modélisation, avec un nombre important de scientifiques, au cours de conférences de travail internationales.

Ainsi, l'approche de Steg et al(2003) était bâti sur une modélisation hiérarchique. Pour eux : « *Pour obtenir une image ordonnée des nombreux problèmes et variables impliqués, une modélisation hiérarchique multi-attributs et une évaluation de la performance sociale d'entreprise sont nécessaires. Cela implique que, par le biais de pondérations d'importantes théories relatives, les indicateurs de performance spécifiques et concrets soient résumés en un ensemble limité de variables assez larges et abstraites [...]. En utilisant un modèle hiérarchique [performance sociale d'entreprise], on peut, d'une part, se concentrer sur un ensemble limité de mesures de synthèse clés. D'autre part, examiner l'ensemble d'indicateurs de performance les plus profonds et plus spécifiques, permet de spécifier en quoi un résumé donné est «bon» ou «mauvais» et comment les performances pourraient être améliorées. L'abstraction peut être parcimonieuse (offrant «un rapide coup d'œil»), mais vague («qu'est-ce que cela signifie exactement?»). En revanche, la spécification peut irriter pour sa prolifération ("Où finit-elle?), Mais elle peut être applaudie pour la précision qu'elle offre. Le degré d'avancement ou de recul de la dimension de spécification d'abstraction devrait dépendre de l'utilisation fonctionnelle préférée du modèle<sup>38</sup> »*

Ensuite, afin de calculer la performance sociale de l'entreprise, Steg et al.(2003) calculent un score moyen pondéré des aspects qui sont mesurés. Ils attribuent des

---

<sup>37</sup> IDEM

<sup>38</sup> IDEM (p71)

pondérations à chaque aspect de la performance sociale d'entreprise, ainsi qu'à certains critères d'évaluation comme l'apprentissage organisationnel, et l'engagement de principes.

C'est ainsi qu'ils répondent à des questions comme : l'entreprise défend-elle des principes qui maximisent la durabilité de sa performance sociale d'entreprise, environnementales, et économiques ?

#### 2.4.2 Mesure de la performance sociale d'entreprise

En raison de la nature qualitative de la performance sociale d'entreprise, son évaluation repose principalement sur des mesures liées aux pratiques de gestion, plutôt que celle plus rigides, comme le calcul de la quantité d'émissions de CO2 ou de rejets toxiques.

Ainsi la mesure de la performance sociale d'entreprise inclue par exemple, la protection du droit du travail et la transparence des rapports de performance sociale d'entreprise et environnementale...

Plusieurs auteurs ont d'ailleurs décrit les difficultés associées à la mesure de la performance sociale d'entreprise (Carroll 1999, Graves et Waddock 1994, Wokutch et McKinney 1991).

Le caractère multidimensionnel de la performance sociale d'entreprise est la principale cause de la difficulté à mesurer la performance sociale d'entreprise. Comme le notent Hirsch et Levin (1999, p. 200), la performance sociale d'entreprise est « *un concept ou une idée large utilisé de manière approximative pour englober et rendre compte d'un large éventail de phénomènes divers* ». Rowley et Berman<sup>39</sup> (2000) critiquent ouvertement les études qui utilisant une mesure unidimensionnelle, car pour eux, la mesure unidimensionnelle ne peut pas représenter la totalité du concept de la performance sociale d'entreprise.

Différentes études ont tenté de résoudre ce problème en utilisant une simple agrégation linéaire<sup>40</sup> de données de la performance sociale d'entreprise pour créer un score de performance sociale d'entreprise agrégé pour un sous-ensemble spécifique de critères de performance sociale d'entreprise, ou pour la structure entière de la performance sociale d'entreprise. Malgré leur facilité de mise en œuvre, ces approches d'agrégation ont souffert de plusieurs inconvénients majeurs. Elles manquent souvent d'applicabilité générale et sont difficiles à interpréter dans différents contextes (Berman, 1999).

---

<sup>39</sup> IDEM

<sup>40</sup> Chien-Ming Chen, Magali Delmas (2010), Measuring Corporate Social Performance: An Efficiency Perspective, Production and Operations Management Vol. 20, No. 6, November–December 2011, pp. 789–804 ISSN 1059-1478|EISSN 1937-5956|11|2006|0789, (p5 à 7), [https://www.academia.edu/29092944/Measuring\\_Corporate\\_Social\\_Performance\\_An\\_Efficiency\\_Perspective](https://www.academia.edu/29092944/Measuring_Corporate_Social_Performance_An_Efficiency_Perspective)

Agle et Kelley (2001), dans leur étude empirique, soutiennent que la mesure de la performance sociale d'entreprise devrait englober les domaines identifiés par Wood, à savoir : principes, processus, et résultats. Car pour eux, la responsabilité sociale est une démarche réfléchie. Elle n'est ni un hasard, ni un simple ajout à la recherche par une entreprise.

D'ailleurs, un bon nombre d'étude sur la performance sociale d'entreprise utilisent des mesures, qui ne peuvent être séparées en principes, processus, et résultats.

La mesure de citoyenneté d'entreprise de Davenport (1997-2000) fut développée par un groupe d'experts en RSE, et performance, en utilisant la méthode Delphi.

Dans cette même approche elle explora différentes manières d'utiliser l'audit social comme moyen pour mesurer la performance sociale d'entreprise. Une approche qui est grandement basée sur le modèle de la performance sociale d'entreprise de Wood (1991).

De son côté, la communauté de l'Investissement Socialement Responsable (ISR)<sup>41</sup> adopte, dans sa recherche de moyens lui permettant d'identifier les meilleurs performances sociales pour les investisseurs, une approche multi-variée. Cette approche implique plusieurs catégories de parties prenantes, tout en éliminant au préalable les entreprises produisant le tabac, les armes à feu, et les armes de guerre. Des tests ont été ensuite introduits, comme le pourcentage des revenus avant impôt donnés aux organismes de bienfaisance.

Beaucoup d'entreprises ont alors compris comment améliorer leur performance sociale d'entreprise, et ont entrepris différentes mesures pour ce faire. Des mesures telles que le maintien des registres de sécurité sur le lieu de travail, le pourcentage de femmes et des minorités raciales dans la haute direction, et dans le conseil d'administration, ainsi que le calcul de la performance en matière de pollution.

Ces actions, dites responsables, sont alors destinées à améliorer le statut social des minorités, des femmes, ainsi que les relations intercommunautaires. Et plus particulièrement la qualité de vie au travail, ainsi que les relations au travail.

Tous ces tests servent par la suite à attribuer des notations multidimensionnelles, qui servent à illustrer l'engagement de l'entreprise, ou au contraire son absence envers les principes de la RSE.

Ces notations sont attribuées par des organismes externes, tel que KLD<sup>42</sup> aux Etats-Unis, connu comme le plus ancien système de notation complet.

---

<sup>41</sup> « L'ISR (Investissement Socialement Responsable) est un placement qui vise à concilier performance économique et impact social et environnemental en finançant les entreprises et les entités publiques qui contribuent au développement durable quel que soit leur secteur d'activité. En influençant la gouvernance et le comportement des acteurs, l'ISR favorise une économie responsable »

<sup>42</sup> « KLD a été fondée en 1989 par Peter Kinder, Steve Lydenberg et Amy Domini. Ils offrent aux investisseurs institutionnels des recherches sociales complètes, précises et faciles à utiliser sur les entreprises américaines. », <http://web.net/~robrien/papers/sri/players/kld.html>, 05/05/2019, à 22.02.

Ainsi, plusieurs organisations à but lucratif ont entrepris de mesurer la performance sociale d'entreprise par l'attribution d'un score, comme SAM Group Inc. (SAM), le Riskmetrics Group et KLD.

SAM, rassemble pour sa part des informations sur la performance sociale d'entreprise, telles que la structure du conseil, la capacité à gérer les risques et le système de reporting environnemental.

Le groupe Riskmetrics évalue, quant à lui, la gouvernance d'entreprise, la gestion des employés et des parties prenantes, et la performance environnementale de l'entreprise.

Et enfin, les notations KLD comprennent les catégories suivantes:

- Relations de travail,
- Diversité,
- Relations intercommunautaires,
- Droits de l'homme,
- Environnement,
- Gouvernance.

Et, jusqu'à présent, la base de données de KLD, reste la plus utilisée pour évaluer la performance sociale d'entreprise (Graves et Waddock 1994, Turban et Greening 1996, Waddock 2003).

Pour les entreprises, évaluer leur performance sociale d'entreprise, se fait par le biais d'indicateurs, dits indicateurs de la performance sociale d'entreprise. Ces indicateurs sont adaptés selon le besoin de l'entreprise, et surtout selon son activité.

Dans notre travail nous retiendrons quatre indicateurs.

- 1- L'absentéisme : qui est selon Weiss (1979) « *compris parmi les absences au travail et se réfère uniquement à celles parmi ces dernières qui sont difficilement rapportables à des motivations apparemment fondées. Il comporte, par conséquent, une partie des absences pour maladie non professionnelle et les absences injustifiées* ». Le terme n'est donc pas neutre, et signifie un comportement anormal. Il fait directement référence à un jugement de valeur, sur celui qui se soustrait à sa tâche, et n'accomplit donc par son devoir.
- 2- Accident de travail : cet indicateur a une relation directe avec la sécurité au travail. Il se calcule par la fréquence d'accident survenu au cours d'une période spécifique, entraînant un arrêt de travail dû à un accident survenu au sein de l'entreprise, en plein exercice de fonction.

- 3- Nombre de formation : cet indicateur mesure le degré de l'implication de l'entreprise dans la formation durable de ces ressources humaines, et son engagement au bon développement personnel de ses employés.
- 4- Mobilité interne : grâce à cet indicateur, l'entreprise peut mesurer son implication dans la carrière de ses employés, et sa capacité à offrir un choix de carrière attractif, en vue de contribuer à l'évolution des compétences de ses ressources humaines.

L'évaluation de la performance sociale d'entreprise comporte par nature une part non négligeable de subjectivité, en raison de son caractère qualitatif. Ces indicateurs chiffrés, apporte une objectivité, qui permet aux entreprises de disposer d'un support tangible, sur lequel pourront s'ancrer des données quantitatives moins volatiles.

## 2.5 La relation entre la performance sociale d'entreprise et la RSE

Selon Murray et Vogel (1997), participer à des activités dans le but d'accroître la performance sociale de l'entreprise, a sans doute un impact positif sur plusieurs parties prenantes de l'entreprise. Et gérer efficacement les parties prenantes, peut influencer directement la performance financière, mesurée par le rendement des fonds propres, et le rendement des actifs.

Cet impact est selon Berman, Wicks et Kotha<sup>43</sup> (1999) positif. De plus, améliorer la relation avec les parties prenantes peut constituer un avantage concurrentiel.

En outre, un niveau élevé de performance sociale d'entreprise, aide à concrétiser un niveau supérieur de responsabilité sociale des entreprises, et contribue donc directement à l'amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise vis-à-vis de ses clients (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009; McGuire, Sundgren et Schneeweis, 1988)<sup>44</sup>.

Aussi, une bonne image RSE pourrait améliorer la façon dont les clients perçoivent les produits de l'entreprise (Brown et Dacin, 1997), et augmenter ainsi leurs intentions d'achat. Car la perception des clients, des entreprises comme étant responsables, est un critère déterminant qui pourrait favoriser l'acquisition d'un produit par rapport à un autre (Brønnand Vrioni, 2001; Perez, 2009).

---

<sup>43</sup> Bernd Helmig, Katharina Spraul, and Diana Ingenhoff (2016), Under Positive Pressure: How Stakeholder Pressure Affects Corporate Social Responsibility Implementation, *Business and Society* 151-187 (p3) [https://www.academia.edu/28693203/Under\\_Positive\\_Pressure\\_How\\_Stakeholder\\_Pressure\\_Affects\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Implementation](https://www.academia.edu/28693203/Under_Positive_Pressure_How_Stakeholder_Pressure_Affects_Corporate_Social_Responsibility_Implementation)

<sup>44</sup> Bryan LAQUAYE (2016), The relationship between corporate social performance and financial performance of European listed companies, HEC-Ecole de gestion de l'ULg (p50), <https://pdfs.semanticscholar.org/b88a/27c6117f322314dbf1626cb4af3bc8d0d21f.pdf>

Une bonne réputation d'entreprise, a également un impact sur la rentabilité d'une entreprise, et plus particulièrement sur la rentabilité durable (Roberts et Dowling, 2002)<sup>45</sup>.

D'un autre côté, une bonne réputation pourrait également influencer sur les futures évolutions de carrière des employés, car les conditions de travail pourraient être meilleures, dans des entreprises plus responsables, ce qui donnerait à ces entreprises réputées, un avantage concurrentiel leur permettant d'attirer une main-d'œuvre plus compétente, et plus qualifiée (Dowling, 1986).

Aussi, une performance sociale d'entreprise élevée, attire plus l'attention des investisseurs, et permet plus à l'entreprise performante, d'être mises en valeur sur le plan social. (Hong et Kacperczyk, 2009)<sup>46</sup>.

Être performant sur le plan social pourrait être un signe d'un niveau de management élevé, car la difficulté de combiner des stratégies de marché, avec des stratégies non marchandes empêcherait les entreprises ayant une gestion moins efficace, d'avoir des activités sociales pertinentes (Alexander et Buchholz, 1978; Baron, 2003).

D'autres avantages, pourraient être l'amélioration de la capacité à traiter des futures règles rigoureuses, imposées par le gouvernement, et de la capacité accrue d'entretenir des relations à long terme avec les fournisseurs, et les clients qui considèrent l'aspect social comme très important.

Ainsi, la performance sociale d'entreprise est fortement liée aux parties prenantes, ce qui touche directement à la responsabilité sociétale de l'entreprise. La performance sociale a pour ainsi dire, une contribution directe sur la bonne démarche de la RSE.

---

<sup>45</sup> Philippe Boistel La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise, *Management & Avenir* 2008/3 (n°17) (p9 à 25) <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-3-page-9.htm>

<sup>46</sup> Harrison Hong, Marcin Kacperczyk (2009), The price of sin: The effects of social norms on markets, [http://pages.stern.nyu.edu/~sternfin/mkacperc/public\\_html/sin.pdf](http://pages.stern.nyu.edu/~sternfin/mkacperc/public_html/sin.pdf)

## Conclusion

A travers ce second chapitre, nous avons pu connaître de plus près le concept de la performance d'entreprise, et ce à travers ses fondements, et ses origines. Et surtout en s'approfondissant dans l'une des typologies que peut prendre le concept, et c'est la performance globale de l'entreprise.

Cette dernière qui selon Reynaud (2003) se compose des trois dimensions économique, environnementale, et sociale, nous a permis de connaître un autre concept qu'est la performance sociale d'entreprise.

Cette dernière, désigne la capacité de l'entreprise à gérer son environnement social, composées des parties prenantes internes à l'entreprise.

Nous avons également pu connaître les composantes de la performance sociale d'entreprise, à travers son premier modèle développée par Wood (1991), puis à travers celui de Steg et al. (2003).

Ainsi, nous avons abordé la difficulté que rencontrent les dirigeants quant à la mesure de cette performance, et leur utilisation de la méthode des agrégations linéaires.

Enfin, nous avons essayé d'énumérer les points qui relient la performance sociale à la responsabilité sociétale des entreprises, considérées comme étroitement liées.

**Chapitre 3 : Etude de l'impact des  
pratiques de la RSE sur la  
performance sociale d'entreprise –  
NCA Rouiba**

## **Introduction**

Après avoir étalé le cadre théorique des deux protagonistes de notre travail, à savoir la RSE, et la performance sociale d'entreprise, nous cherchons dans ce dernier chapitre à mettre en œuvre notre étude sur l'impact des pratiques de RSE sur la performance sociale d'entreprise.

Ainsi dans une première section nous allons présenter le cadre de notre étude, et les caractéristiques propres à son fonctionnement, ensuite nous allons présenter explicitement toute la méthodologie de recherche que nous avons suivie.

Et enfin, en dernier lieu, nous exposerons les résultats que nous avons obtenus, et interpréterons leur signification.

## Section 01 : Cadre et contexte de l'étude

### 1.1 Présentation de l'entreprise NCA Rouiba

NCA Rouiba est une société privé de droit algérien, fondé le 02 Mai 1966, sous la forme juridique de Société à Responsabilité Limité (S.A.R.L).

Elle fut transformée en Société par Action en Mars 2003, au capital de 849 195 000DZD (chiffre 2013). Initialement d'une durée de vie de 55ans, NCA Rouiba se vit rallonger cette période jusqu'à 99ans, par l'Assemblé Générale Extraordinaire (AGEX), au cours d'une réunion tenue le 05 Février 2006.

#### - Fiche signalétique de l'entreprise

<b>Raison social :</b>	<b>NCA-Rouiba</b>
<b>Statut juridique :</b>	<b>SPA</b>
<b>Adresse :</b>	<b>Route Nationale n°5 zone industrielle de Rouiba</b>
<b>Date de création :</b>	<b>1966</b>
<b>Tel :</b>	<b>023 87 37 88</b>
<b>FAX :</b>	<b>023 87 37 84</b>
<b>E-mail :</b>	<b><u><a href="mailto:Nca@rouiba.com.dz">Nca@rouiba.com.dz</a></u></b>
<b>Site web :</b>	<b><u><a href="http://www.rouiba.com.dz">www.rouiba.com.dz</a></u></b>

#### - Organigramme de l'entreprise

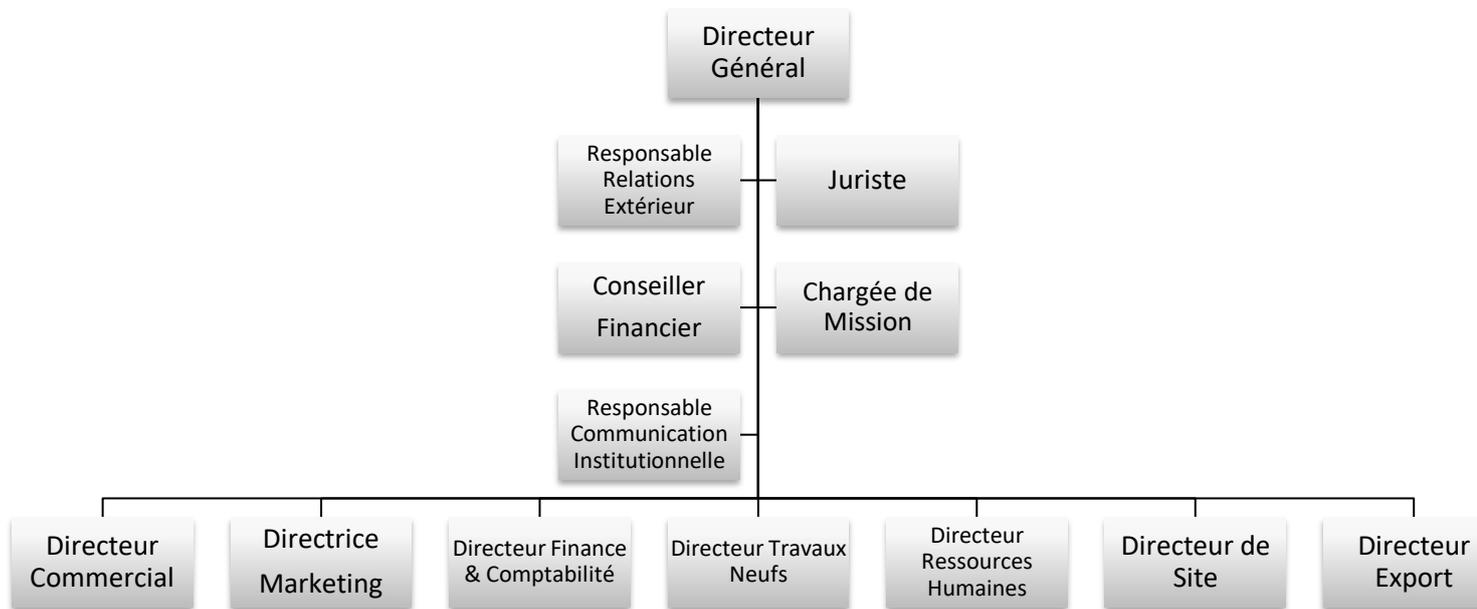


Figure 7 : Organigramme de l'entreprise NCA Rouiba (Diffusé en 2017)

#### - **Objet social de l'entreprise**

A sa création en 1966, NCA Rouiba se consacre à la fabrication de conserves de légumes et fruits. Puis enrichit son activité en produisant et distribuant des boissons, et nectars de fruits, conditionnés dans des boîtes métalliques, puis en emballage Tetra Brik Aseptique, afin de respecter les normes internationales, et satisfaire ainsi les exigences du consommateur.

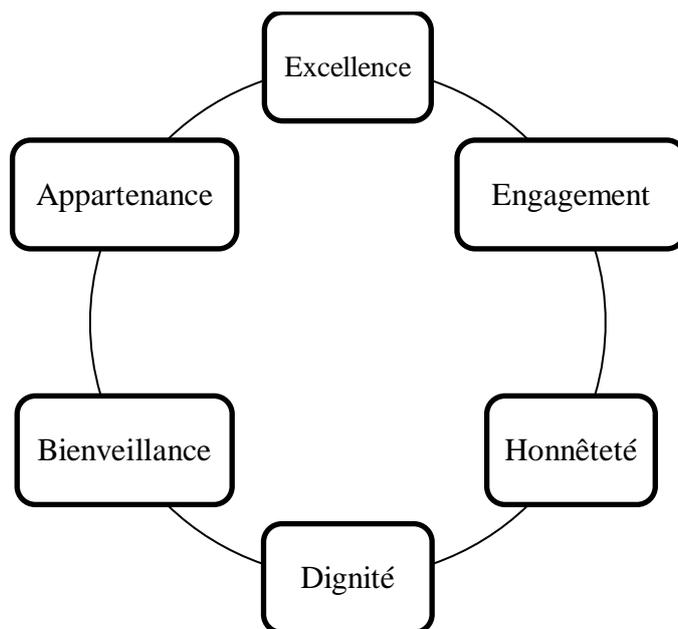
Au fil des ans, l'objet social de l'entreprise se diversifia, et s'étendit sur plusieurs produits agro-alimentaires à savoir :

- Fabrication de conserves
- Production des eaux gazeuses et boissons diverses non alcoolisées
- Fabrication de conserves de viande, Volaille, foie gras
- Préparation de plats cuisinés
- Fabrication de bouillions, potage et arômes
- Fabrication de produits pour l'alimentation des animaux à l'exception de la farine destinée à l'alimentation de poissons;
- Production de lait et produits laitiers (laiterie), biscuiterie, confiserie et produits destinés au régime alimentaire;
- Transformation de produits alimentaires
- La production et la transformation, l'import-export, soit directement ou indirectement, de tous les

- produits liés aux légumes et aux fruits secs et frais ainsi qu'aux poissons
- Production et transformation d'autres produits liés directement ou indirectement à l'objet social de la société ou susceptibles de le favoriser
  - Importation de matières élémentaires liées directement ou indirectement au bon fonctionnement de la société ainsi que les produits conservés ou transformés par la Société
  - Conservation et emballage de matières liées aux denrées alimentaires
  - Préparation de plats cuisinés extraits des viandes rouges, de volaille, des poissons et des légumes
  - Distribution de l'eau minérale et diverses boissons non alcoolisées
  - Distribution des denrées alimentaires ainsi que de tous les autres produits;
  - Commerce en gros de boissons non alcoolisées
  - Commerce en gros de produits liés à l'alimentation humaine

- **Historique de l'activité de NCA Rouiba, et dates clés** (Voir annexe 2 : tableau 2)

- **Les valeurs de NCA Rouiba**



- **Les objectifs de NCA Rouiba**

- Entretien et développement d'une relation continue avec toutes les parties prenantes, à travers une communication interactive efficace.
- Assurance d'une qualité des services et produits, qui répondent aux exigences légales et réglementaires, aux normes de qualité, et à celles des consommateurs.
- Pratique d'un management basé sur la transparence, l'équité, et la rigueur.
- Optimisation de l'utilisation des ressources naturelles, à travers des technologies propres, et celles de recyclage, afin de prévenir des risques de pollution
- Promotion des normes d'hygiène et de sécurité, pour assurer des conditions optimales sur les lieux de travail.
- Préconisation d'un management participatif, qui repose sur le développement des responsabilités individuelles, et stimule les initiatives d'innovation, et les dynamiques d'amélioration continue.
- Promotion du dialogue social, et lutte contre toutes les formes de discrimination.
- Veille au respect des droits de toutes les parties prenantes.

## **1.2 Politique de développement durable de NCA Rouiba et pratiques de RSE**

La vision stratégique de NCA Rouiba est orientée vers l'intégration des enjeux de développement durable.

A travers cette stratégie, NCA Rouiba vise la concrétisation de plusieurs objectifs à savoir :

- 1- Etre un employeur d'excellence, par le développement d'un modèle de référence du développement du capital humain, et en offrant des conditions de bien-être au travail, ainsi qu'en promouvant le dialogue social, et en adoptant un meilleur système de rémunération basé sur la performance et la compétence.
- 2- Atteindre la neutralité écologique en limitant l'émission de gaz à effet de serre sur toute la chaîne de valeur, et en éliminant toutes les émissions ayant un impact négatif sur la couche d'ozone, ainsi qu'en limitant la consommation en eau, et en énergie, et surtout en ayant une énergie renouvelable, et des matières premières éco-labelisées.
- 3- Proposer un produit saint, ayant un haut niveau de qualité sanitaire, et un emballage recyclable.
- 4- Etre une entreprise citoyenne leader des bonnes pratiques de RSE, en adoptant les bonnes pratiques de gouvernance, d'éthique, et de normalisation. Ainsi qu'en participant à l'amélioration du climat des affaires en Algérie, en offrant des

perspectives aux jeunes diplômés, en soutenant l'entrepreneuriat vert, et innovant, et en soutenant les couches sociales défavorisées.

Cette stratégie, repose sur trois dimensions intimement liées et qui sont :

- Un déploiement progressif des axes de progrès
- L'association permanente, et priorisation des activités en relation avec les besoins des parties prenantes.
- L'amélioration continue, grâce à l'évaluation des actions, transparence, et redevabilité.

La démarche de RSE chez NCA Rouiba, a, comme toutes les démarches de RSE, touché aux trois aspects, constituant la RSE, c'est-à-dire :

- L'aspect économique
- L'aspect environnemental
- L'aspect social

A cet effet, l'entreprise a déployé des pratiques de manière progressive, afin de mettre en œuvre graduellement sa stratégie de développement durable.

### **1- Dimension économique**

Dans le but d'atteindre ses objectifs économiques, dans le cadre de sa démarche de RSE, NCA Rouiba suit les principes managériaux suivants :

- Amélioration continue des services et produits.
- Maîtrise des processus opérationnels.
- Conformité réglementaire.
- Maintient d'une forte relation avec les parties prenantes.

Ces principes puisent leurs ressources dans des systèmes de managements performants, qui sont conformes aux normes internationales. NCA Rouiba est d'ailleurs certifiée de :

- ✓ ISO 9001V2015
- ✓ ISO 14001V2015
- ✓ ISO 22000V2008
- ✓ Labélisée Label BUVEZ TRANQUILLE

Dotée d'un large réseau de clients et fournisseurs, NCA Rouiba, a pu enregistrer une hausse dans son chiffre d'affaire, après le déploiement de sa stratégie RSE, avant de baisser en 2017, à cause de la conjoncture économique que vit le pays depuis quelques années.

Aussi, grâce à une démarche managériale responsable, basée sur des exigences progressives, en achats durables dans ses cahiers de charges et en achats fabriqués

localement, ainsi, qu'en conformité des fournisseurs aux standards internationaux de production responsables, par le biais des certifications, labels, et d'autres mécanismes de reconnaissances internationaux.

Ainsi que sur l'accompagnement des fournisseurs locaux, afin de les aider à améliorer leur qualité de produit, elle a pu réaliser un pourcentage de 20% des achats totaux réalisés avec des fournisseurs locaux, et un pourcentage de 100% des achats réalisés avec des fournisseurs conformes à des normes internationales de production responsable.

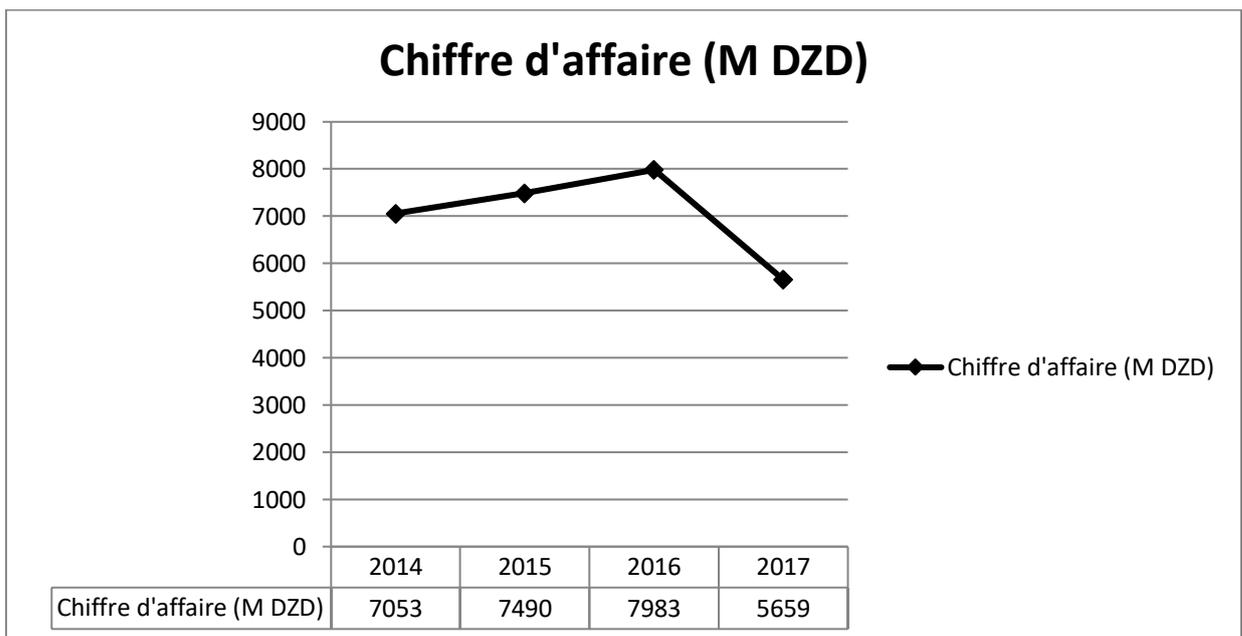


Figure 8 : Evolution du chiffre d'affaire chez NCA Rouiba (Fait à partir des données fournies par l'entreprise)

## 2- Dimension environnementale

La politique environnementale de NCA Rouiba, se base sur la maîtrise de :

- La consommation d'eau,
- La consommation d'énergie,
- Le rejet des liquides,
- La gestion des déchets.

La politique environnementale de NCA ROUIBA se base sur la maîtrise de ses impacts les plus significatifs et qui sont :

- La consommation d'eau,
- La consommation d'Energie,
- La gestion des déchets,
- Les rejets liquides.

Cette politique repose sur un système de management environnemental certifié ISO 14001.

### **3- Dimension sociale**

Comme il a été mentionné précédemment, NCA Rouiba a pour ambition d'être un excellent employeur, à travers une politique qui repose sur le développement du capital humain, et sur la maximisation des conditions de bien-être au travail. Cette démarche est appuyé par la promotion d'un dialogue social innovent et permanent, et par la mise en pratique d'un système de rémunération basé sur la performance et les compétences.

Ainsi, NCA Rouiba s'engage à assurer l'égalité des chances, l'équité, et l'éthique.

Et ce, sur les aspects emploi, relation de travail, SST, formation du capital humain, et respect de la diversité.

Ces axes stratégiques se déclinent sur des aspects emploi, relations de travail, SST, formation du capital humain, et respect de la diversité et de l'égalité des chances, et nous allons mieux les développer dans les pages qui suivent.

## **1.3 Ressources humaines et pratiques sociales de RSE chez NCA Rouiba**

### **1.3.1 Les ressources humaines chez NCA Rouiba**

Dans sa politique de ressources humaines, la direction de NCA Rouiba, se dit adoptant un modèle de GRH basé sur l'écoute, et le dialogue avec l'ensemble des employés.

Ainsi, en collaboration avec le syndicat affilié à la centrale syndicale de l'Union Générale des Travailleurs Algériens (UGTA), la direction a pour objectif d'améliorer au mieux le climat social, et la motivation chez les employés. Une politique qui a conduit progressivement à la valorisation des compétences, et leur développement.

Une étude menée par un cabinet spécialisé a d'ailleurs recensé 336 employés pour l'année 2012, pour 479 en 2013. Et a pu donc prévenir un nombre de 489 pour la fin de la même année. Et toujours dans l'optique de développement des ressources humaines, la masse salariale passa de 180 millions de dinars en 2003, à 465 millions de dinars en 2011, et augmenta jusqu'à 531 millions de dinars en 2012.

En 2013, le plan de formation avait déboursé 16 millions de dinars pour la formation de cadres, agents de maîtrise, et ceux d'exécution.

Ce montant dépasse les 2% réglementaire, qu'il faut consacrer de la masse salariale annuelle brute à la formation et l'apprentissage professionnel.

Durant la même année, avec l'aide d'un cabinet étranger spécialisé, la direction générale, et le syndicat représentant des travailleurs, ont pu réaliser une migration d'une

cartographie de portes à une matrice de compétences, afin de mieux planifier la mobilité interne des ressources humaines.

	Cadres	Maîtrise	exécution	Hommes	Femmes	CDD	CDI	Total
<b>Effectif 2017</b>	<b>90</b>	<b>262</b>	<b>159</b>	<b>477</b>	<b>34</b>	<b>23</b>	<b>488</b>	<b>511</b>
<b>Effectif 2016</b>	<b>102</b>	<b>281</b>	<b>169</b>	<b>516</b>	<b>36</b>	<b>25</b>	<b>527</b>	<b>552</b>
<b>Effectif 2015</b>	<b>94</b>	<b>278</b>	<b>164</b>	<b>501</b>	<b>35</b>	<b>30</b>	<b>506</b>	<b>536</b>
<b>Effectif 2014</b>	<b>98</b>	<b>279</b>	<b>162</b>	<b>504</b>	<b>35</b>	<b>113</b>	<b>426</b>	<b>539</b>

Tableau 3 : Tableau des effectifs de l'entreprise NCA Rouiba sur la période 2014 – 2017  
(Source document interne de l'entreprise)

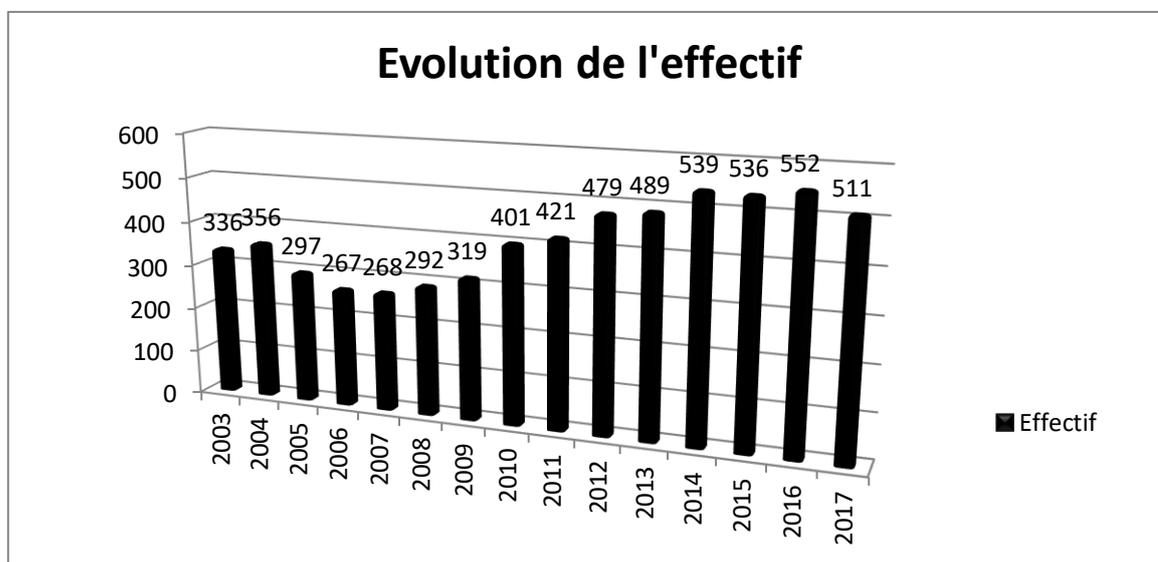


Figure 9 : Evolution des effectifs de l'entreprise NCA Rouiba sur la période 2003 – 2017 (Fait par moi-même à partir du logiciel Excel)

### 1.3.2 Les pratiques sociales de RSE chez NCA Rouiba

NCA Rouiba a mis en place une politique de développement du capital humain, qui repose sur la formation et l'amélioration des performances, dans le but de contribuer à l'épanouissement de ses employés, et les préparer à la relève.

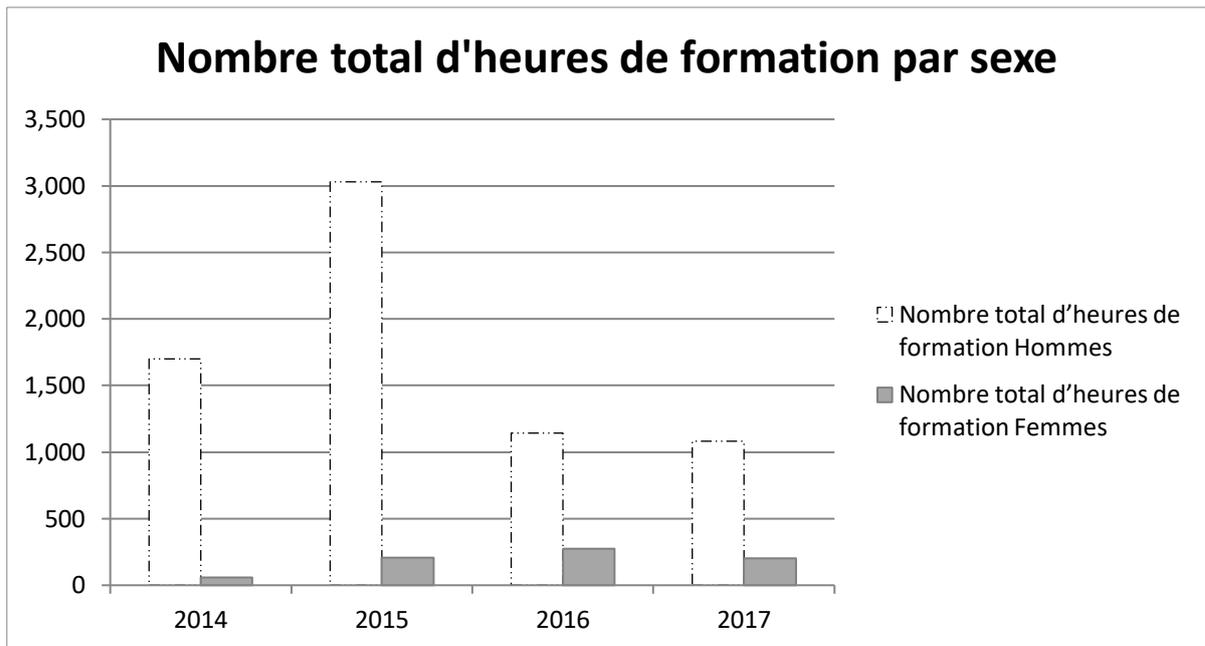


Figure 10 : Nombre total d'heures de formation par sexe (fait par moi-même à partir du logiciel Excel)

Cette politique est complétée par une politique salariale, qui repose sur la construction d'une équité interne, afin d'attirer les meilleurs, et les retenir. Ainsi, elle encourage la performance, et cherche essentiellement à créer un sentiment d'appartenance chez chacun de ses employés. Son nouveau système de rémunération (adopté en 2016), valorise la performance, et l'abnégation au travail.

En effet, NCA Rouiba, adopte un système de primes et de trophées, afin de récompenser l'effort fourni, ou féliciter pour un heureux événement d'ordre personnel, comme les prix de fidélité, prime de mariage, circoncision...etc.

Aussi, afin d'éviter d'élever le taux d'absentéisme, l'entreprise autorise à ses employé quatre (4) heures par mois, pour les absences autorisées et rémunérées.

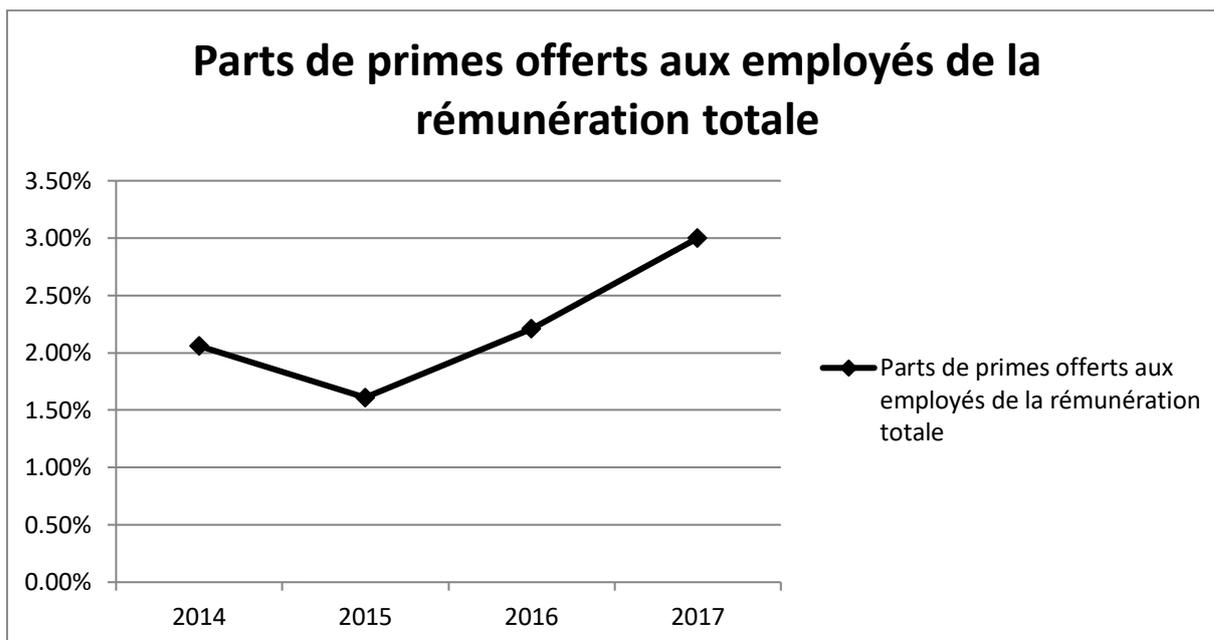


Figure 11 : Parts de primes offertes aux employés de la rémunération totale (fait par moi-même à partir du logiciel Excel)

Aussi, NCA Rouiba suit un système qui accorde des avantages sociaux considérable aux employés :

- Soins médicaux : sécurité sociale, sécurité sociale complémentaire, cabinet médical au sein de l'entreprise, convention avec médecins dentiste, et pédiatre pour les enfants des employés...etc.

Et afin d'accentuer encore plus sa politique sociale dans la mise en œuvre de la RSE, NCA Rouiba s'est fortement focalisé sur la santé et sécurité au travail des employés.

Son objectif premier est d'arriver à assurer « zéro » accident de travail. A cet effet, NCA Rouiba a mis en place des mécanismes dont l'objectif est le suivi de très près la santé de ses employés, et leur sensibilisation quant aux dangers de la négligence, et à l'importance de la prévention.

Ainsi des programmes de sensibilisation aux règles de sécurité sont systématiquement planifiés. Aussi, des visites médicales, et un bilan de santé annuel, sont effectués pour l'ensemble des employés. A cela s'ajoute des campagnes de dépistages pour certaines pathologies comme le cancer du sein, la prostate...etc.

Les risques routiers son également très pris au sérieux, et font donc l'objet d'une sensibilisation, au coté de la manutention manuelle, et l'utilisation des produits chimiques dangereux.

En 2017, NCA Rouiba a également adopté une charte d'éthique, qui garantie le respect des droits de l'homme, et la lutte contre toutes les formes de discriminations et d'harcèlement au travail. Elle garantie également les droits syndicaux et politiques.

Et afin de suivre de très près la mise en œuvre de la charte, l'entreprise a constitué un comité d'éthique et de gouvernance auprès du Conseil d'Administration.

Toutes ces pratiques se sont faites progressivement, et se font encore jusqu'à présent.

D'ailleurs, parmi les objectifs de NCA Rouiba pour sa vision 2030, l'amélioration continue des relations, conditions de travail, santé et sécurité, et développement du dialogue social.

## **Section 02 : Méthodologie de recherche**

### **2.1 Présentation de la méthodologie de recherche**

Le choix de la méthodologie de recherche est une étape décisive pour mener au succès toute étude.

Ainsi, notre première étape dans la méthodologie de recherche fut la documentation approfondie sur les deux concepts abordés par notre étude à savoir: la RSE, et la performance sociale d'entreprise. Nous avons donc pu connaître les principes de la RSE selon plusieurs auteurs, et son modèle (Modèle de Carrol 1979). Ainsi que celui de la performance sociale de l'entreprise, et sa mesure.

Cette étude a pour but de connaître l'impact de l'investissement des employés de l'entreprise NCA Rouiba dans la RSE, sur la performance sociale d'entreprise.

#### **2.1.1 Collecte de données**

##### **- Entretiens non-directifs**

Ainsi, nous avons commencé par des entretiens non-directifs, dans le but de connaître les principales pratiques de RSE employées au sein de la RSE. Ces entretiens ont été effectués avec le responsable de la direction du système de management intégré, ainsi que le responsable de la GPEC, au sein de la direction des ressources humaines.

Nous avons exposé la problématique aux deux responsables, et nous avons noté toutes les informations relatives au déploiement de la démarche de RSE au sein de NCA Rouiba, relevées par ces derniers.

##### **- Questionnaire**

Afin de connaître les caractéristiques de la démarche de RSE déployée au sein de l'entreprise NCA Rouiba, selon la perception des employés, nous avons, au début de notre démarche, distribué un questionnaire, sur toutes les catégories d'employés chez NCA Rouiba, ayant intégré l'entreprise avant le déploiement de la démarche de RSE.

Nous avons dans un premier temps soumis 100 questionnaires à 100 personnes, et avons récoltées 67 questionnaires remplies.

Ce questionnaire est composé de vingt (20) questions fermées, relatives à la RSE, et à la performance sociale d'entreprise.

Parmi ces vingt (20) questions, six (6) questions sont dichotomiques, deux (2) autres sont des questions de sélections, c'est-à-dire à choix unique, quatre (4) questions d'énumération, c'est-à-dire, à choix multiple, et enfin deux (2) questions à échelle numérique, dont une est composé de huit (8) éléments.

Les questions sont toutes fermées dans le but de simplifier la codification des réponses, et leur analyse.

La fiche signalétique a été placée en fin du questionnaire, et comporte cinq (5) questions relatives au sexe, âge, statut professionnel, période de travail chez NCA Rouiba, et type de contrat de travail, de chaque répondant.

Ceci dit, devant la difficulté d'expliquer notre problématique par les résultats collectés de ce questionnaire, nous avons préféré avoir un autre recours de collecte de données, qu'est la base de données interne de l'entreprise.

#### **- Base de données interne de l'entreprise**

Afin de mieux comprendre les mécanismes déployés par les dirigeants de l'entreprise, au bon déroulement de la démarche, nous avons pu apprécier les résultats obtenus de l'observatoire du bonheur, qui retrace la perception de l'employé quant au climat social de l'entreprise.

Aussi, nous avons pu comprendre de très près, le nouveau système de rémunération, suivi par l'entreprise, et mis en marche à partir de 2016, basé sur la performance, et les compétences des employés.

Nous avons également pu apprécier la politique de développement durable déployée par l'entreprise, dans le but de concrétiser au mieux la démarche de RSE, et ce à travers un rapport de développement durable établie par l'entreprise sur la période de l'année 2014, à 2017.

Et surtout, afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons, à travers ce rapport sur la politique de DD de NCA Rouiba, pu exploiter les données sur les indicateurs de performance sociale d'entreprise, sur lesquels nous nous sommes focalisés, à savoir : Absentéisme, Accident de travail, Formation, et Mobilité interne.

Il faut noter que NCA Rouiba décrocha l'ISO 26000 en 2011, ceci dit, les pratiques sociales incluses dans la concrétisation de la démarche RSE, au sein de l'entreprise, ne furent mis en pratique qu'à partir de 2016.

A cet effet, nous allons considérer les résultats relevés en 2014, et 2015, comme étant non-soumis à la démarche RSE, et ceux enregistrés en 2016, et 2017, comme étant soumis au déploiement des pratiques sociales de la RSE.

Ainsi, dans notre analyse nous aurons pour items :

#### **→ Item 1 : RSE**

La RSE constitue notre variable explicative, autrement dit variable indépendante. Et afin de la codifier, elle sera une variable dichotomique, qui prend lors de sa codification (1)

lorsqu'elle est déployée (Année 2016, 2017), et (0) lorsqu'elle ne l'est pas (Année 2014, 2015).

- **Item 2 : Formation**

La Formation constitue une variable à expliquer la performance sociale d'entreprise, c'est-à-dire une variable dépendante. Par son indicateur, nous visons à comprendre si la RSE, a influencé la planification de la formation au sein de NCA Rouiba.

Ainsi nous prendrons comme indicateurs, le taux réel de consommation du budget consacré initialement à la formation.

Pour cette variable, notre hypothèse alternative ( $H_1$ ) est la suivante :

**$H_1$  : La RSE a un impact sur la planification de la formation.**

- **Item 3 : Accident de travail**

Les accidents de travail constituent également une variable à expliquer la performance sociale d'entreprise. Nous cherchons à comprendre, par son biais, si le déploiement de la RSE a aidé à réduire le taux des accidents de travail au sein de NCA Rouiba.

Pour cette variable, notre hypothèse est la suivante :

**$H_1$  : La RSE a un impact sur la réduction des accidents de travail.**

- **Item 4 : Absentéisme**

L'absentéisme est aussi une variable à expliquer la performance sociale d'entreprise. L'utiliser comme indicateur a pour objectif de déceler un changement dans le comportement de l'employé vis-à-vis de son travail au sein de l'entreprise, depuis la mise en place de la démarche de RSE.

A cet effet, notre hypothèse alternative ( $H_1$ ) est la suivante :

**$H_1$  : La RSE a un impact sur la réduction de l'absentéisme**

- **Item 5 : Mobilité interne**

La mobilité interne représente également une variable à expliquer la performance sociale d'entreprise. En prenant en considération cet indicateur, nous cherchons ainsi à comprendre, si toutes les mesures sociales prises dans le cadre de la démarche RSE, vis-à-vis de l'employé, a contribué de manière efficace, dans la gestion de sa carrière professionnelle.

Ainsi, notre hypothèse alternative ( $H_1$ ) concernant cet indicateur est la suivante :

**$H_1$  : La RSE a un impact sur la mobilité interne au sein de l'entreprise.**

### **2.1.2 Traitement des données collectées**

Afin de mieux répondre à notre problématiques, nous allons traiter les données fournies par l'entreprise sur la période de 2014 jusqu'à 2017 concernant les quatre indicateurs pris en

compte, c'est-à-dire de deux ans avant le déploiement des pratiques du volet social de la RSE en entreprise (2014, 2015), à deux ans après son déploiement (2016, 2017), à l'aide d'un logiciel **IBM SPSS Statistics 22.0**.

Ce logiciel va nous permettre d'établir, après insertion des données en type échelle, une analyse descriptive des variables insérées, et la constitution d'un modèle de régression simple.

Quant au questionnaire déployé au sein de l'entreprise, il sera également traité à l'aide du logiciel **IBM SPSS Statistics 22.0**.

Cette fois-ci, les questions et les réponses des répondants, seront codées en amont, donnant naissance à des variables, qui nous permettront le traitement des données par l'analyse descriptive.

## 2.2 Outils d'analyse

Pour analyser les données recueillies de notre questionnaire, nous utiliserons **l'analyse descriptive** afin de dénombrer les réponses de certaines questions, via le tri à plat, dans le but de dégager certaines caractéristiques de notre variable indépendante qu'est la RSE.

Enfin, pour analyser les données fournies par l'entreprise, sur la période d'avant, et d'après le déploiement des pratiques du volet social de la RSE, nous allons utiliser également une analyse descriptive, et surtout **la régression linéaire simple**.

Le but, par l'utilisation de cette analyse, est la vérification de l'existence d'une relation entre deux ou plusieurs 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 de performance sociale d'entreprise pris en compte.
- x est la variable explicative c'est-à-dire la RSE. Elle prend 0 durant les années où elle n'est pas déployée (2014, 2015), et 1 lorsqu'elle est déployée (2016, 2017).
- $\varepsilon$  représente le terme d'erreur aléatoire du modèle
- $\beta_0$  et  $\beta_1$  sont deux paramètres à estimer.

Dans notre analyse, nous allons démontrer, l'existence ou pas, d'une relation entre la variable explicative qu'est la RSE, et une variable à expliquer que sont les indicateurs de performance sociale pris en considération : Absentéisme, accident de travail, formation, et mobilité interne.

## Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

L'objet de cette partie, est d'exposer et d'interpréter les résultats de notre analyse de régression linéaire simple.

A cet effet, nous commencerons d'abord par exposer l'analyse descriptive de notre étude, et nous apporterons quelques commentaires.

Puis nous pourrions enfin présenter notre modèle économétrique à partir des données fournies par l'entreprise, qui met en avant l'impact de la RSE sur la performance sociale d'entreprise, approchée par quatre (4) indicateurs.

### 3.1 Analyse qualitative des entretiens :

Au départ, ne disposant pas de référentiel en ce qui concerne les pratiques de RSE chez NCA Rouiba, nous avons pu par le biais de ces deux entretiens non-directifs, menés avec le responsable de la direction système de management intégré, et le responsable de la GPEC, relever des points importants concernant la démarche entreprise par NCA Rouiba.

Ces points sont les suivants :

- NCA Rouiba entreprend une démarche de RSE progressiste, et ce même avant l'adoption de l'ISO 26000 en 2011.
- Les pratiques entreprises par NCA Rouiba dans le cadre de la RSE sont les suivantes :
  - Système de rémunération équitable
  - Sécurité sociale complémentaire
  - Conventions avec médecins et clinique médicale
  - Flash opportunité
  - Formations destinées aux chômeurs
  - Insertion professionnelle
  - Mécanismes de communication institutionnelle (Journal d'entreprise, intranet...)
  - Utilisation de matières premières recyclées et renouvelables
  - Mise en place des procédures réduisant les risques environnementaux (en production, approvisionnement ...etc)
  - Mise en place de politique de développement durable officielle Coopération avec des associations (Ramdhan, Aid...)
- Les pratiques sociales de RSE commencèrent à être introduites au sein de NCA Rouiba, à partir de l'année 2016, comme la mise en place du nouveau système de

rémunération (2017), la mise à disposition des employés un cabinet médicale pour les visites médicales annuelles (2016)...etc.

- NCA Rouiba est membre fondateur de l'institut Hawkama El-Djazair, dans le but de promouvoir la bonne gouvernance sur tout le territoire national.

### 3.2 Analyse descriptive

#### - Variable indépendantes : RSE

Grâce au questionnaire que nous avons distribué sur l'ensemble des employés de l'entreprise, nous avons pu relever des caractéristiques de la démarche de RSE déployés chez NCA Rouiba :

→ Signification de la RSE pour les employés de NCA Rouiba :

A l'aide de nos recherches antérieures sur la RSE, nous avons relevé une série de signification que peut revêtir la RSE. Nous avons voulu exposer une partie de ces significations sur les employés de l'entreprise, et relever leurs avis :

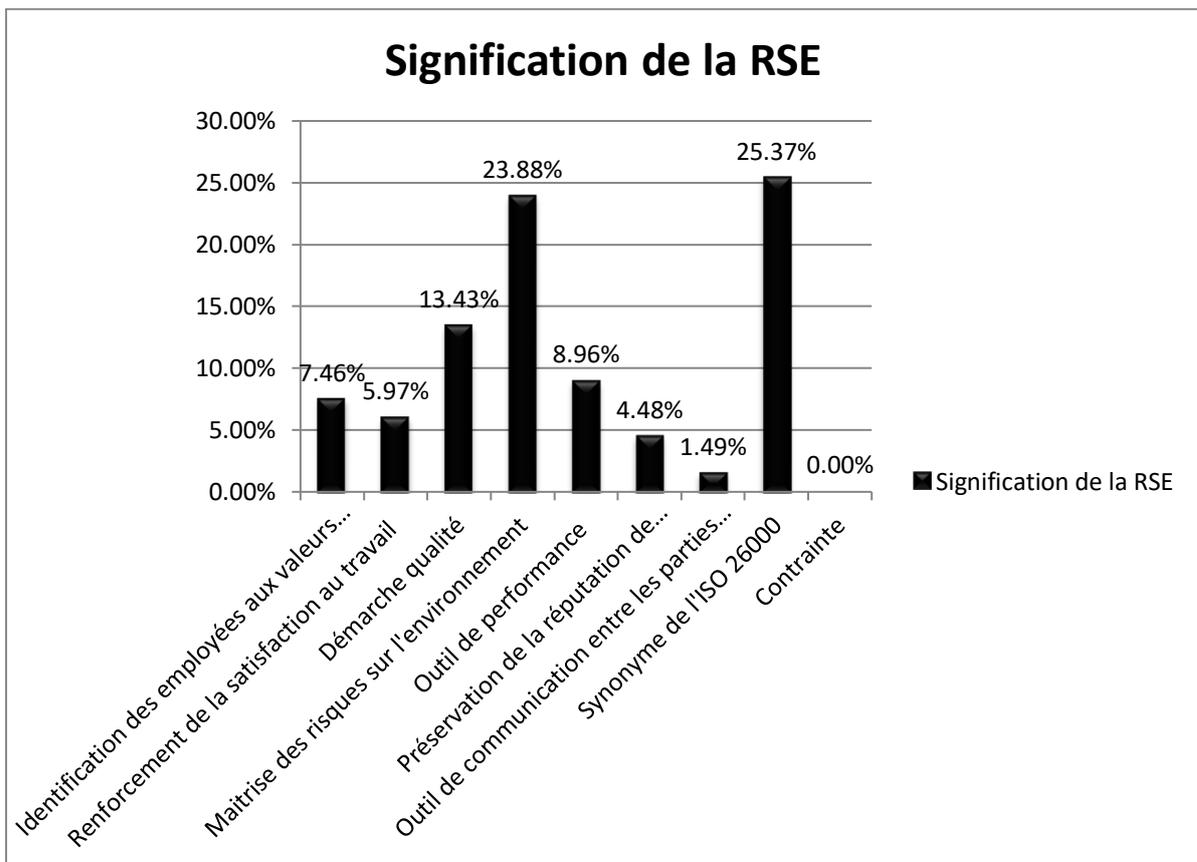


Figure 12 : Pourcentages des significations de la RSE selon les employés de NCA Rouiba (Fait par moi-même à partir des sorties des logiciels SPSS et Excel)

Ainsi nous notons que la signification la plus commune est « Synonyme de l'ISO 26000 » avec un pourcentage de 25,37%. Ce taux est suivi de très près par la signification « maîtrise des risques sur l'environnement ».

Nous comprenons ainsi que les employés de NCA Rouiba, relie fortement la RSE aux normes internationales, et à la protection de l'environnement.

Cette première remarque est d'ailleurs appuyée par un pourcentage de 13,43% pour la signification « démarche qualité ».

Nous relevons également que très peu d'employés voient la démarche RSE comme un « outil de communication entre les parties prenantes ». On peut comprendre par ce pourcentage (1,49%), que leur perception laisse supposer qu'ils pensent, qu'ils ne participent pas directement à sa mise en œuvre.

A noter également qu'aucun employé ne voit cette démarche comme une contrainte pour l'entreprise.

→ Les pratiques de RSE chez NCA Rouiba :

Grâce aux entretiens non-directifs menés au début de notre étude, nous avons recensé onze (11) pratiques de RSE au sein de NCA Rouiba. A l'exposition de ces pratiques sur les employés de NCA Rouiba, nous avons pu produire cet histogramme :

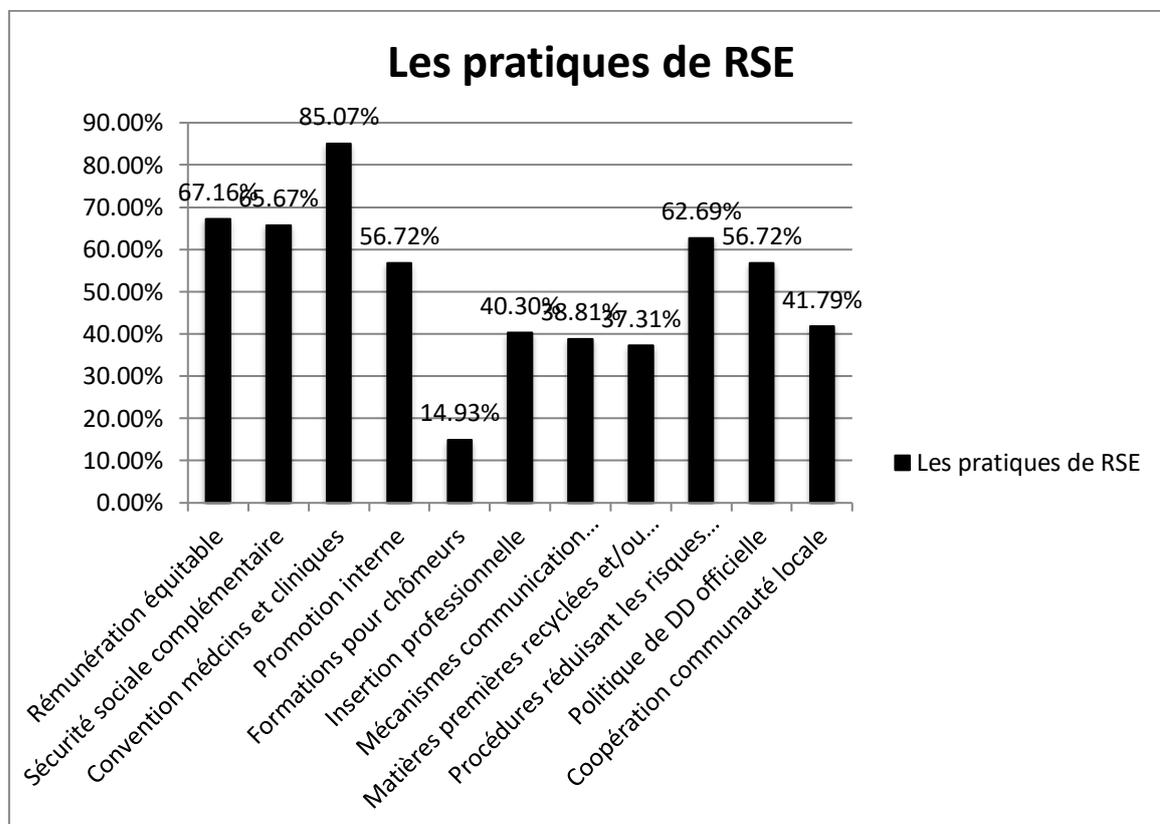


Figure 13 : Pourcentages des pratiques de la RSE selon les employés de NCA Rouiba (Fait par moi-même à partir des sorties des logiciels SPSS et Excel)

Nous remarquons que les employés de NCA Rouiba sont plus conscients des pratiques de RSE, déployées sur le volet social, que les autres volets constituant la RSE.

Ainsi nous trouvons en premier que 85% de notre échantillon a relevé la pratique « Conventions avec médecins et cliniques médicales », suivit 67% pour la pratique « Système de rémunération équitable », et en troisième lieu avec 65% la pratique « Sécurité sociale complémentaire ».

Nous notons également que le pourcentage le plus faible (14,93%) revient à la pratique « Formations pour chômeurs ». Ceci peut s'expliquer par le fait que cette pratique n'implique pas la participation directe des employés à sa mise en œuvre.

→ Amélioration de certains éléments grâce à la RSE :

Aussi, afin de connaître la perception des employés vis-à-vis du déploiement de la démarche de RSE, au sein de l'entreprise, nous leur avons soumis une série d'éléments, et nous leur avons demandé leurs avis quant à l'amélioration de chacun de ces éléments, grâce à la mise en pratique de la démarche de RSE. A travers les résultats obtenus, nous avons pu produire ce graphique de barres groupées :

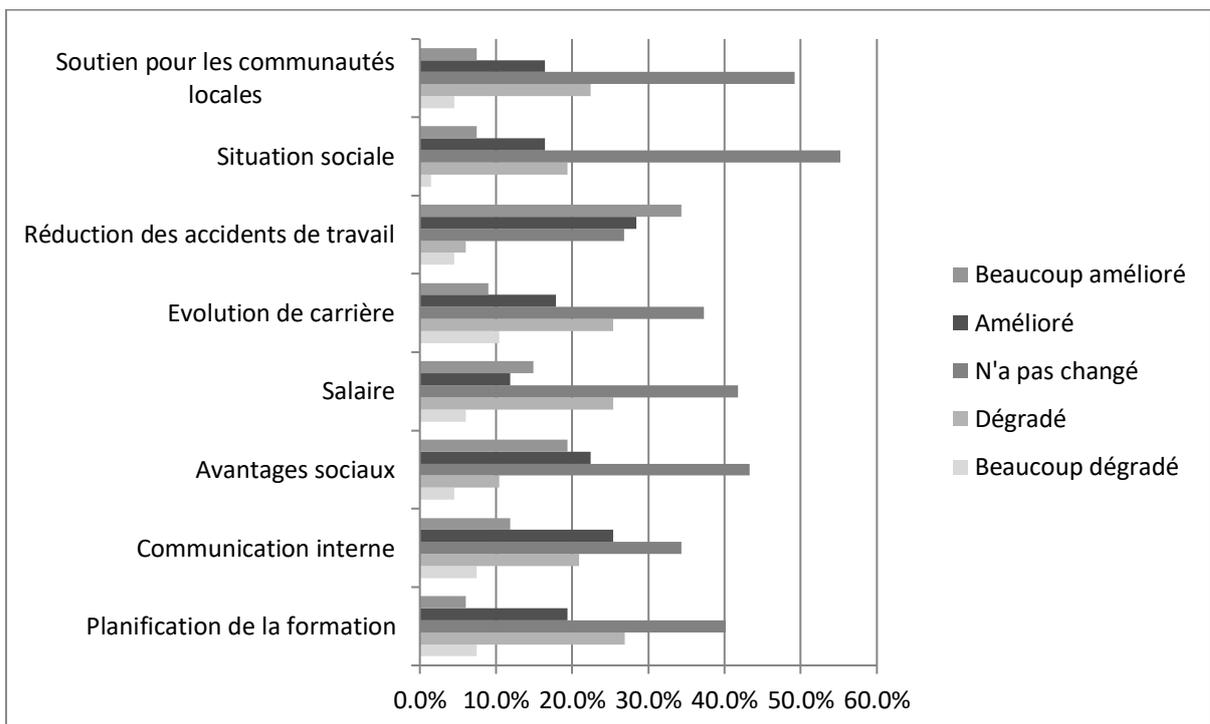


Figure 14 : Pourcentages des opinions des employés de NCA Rouiba sur l'impact des pratiques RSE (Fait par moi-même à partir des sorties des logiciels SPSS et Excel)

Globalement, nous remarquons directement que la majorité des employés de notre échantillon estiment que la RSE n'a pas contribué à l'amélioration ou la dégradation des

éléments cités, et nous observons également qu'une bonne partie exprime également une dégradation au fil des ans.

Ainsi les résultats de notre questionnaire ont renforcé notre envie de creuser plus loin notre étude, et de nous référer aux indicateurs mesurés par l'entreprise, pour dégager l'impact de la RSE sur la performance sociale d'entreprise.

#### - Variable dépendante : Absentéisme

Des données fournis par l'entreprise, nous avons pu par le biais du logiciel Excel, retracer la courbe, reflétant les taux d'absentéisme enregistré sur la période de 2014 à 2017.

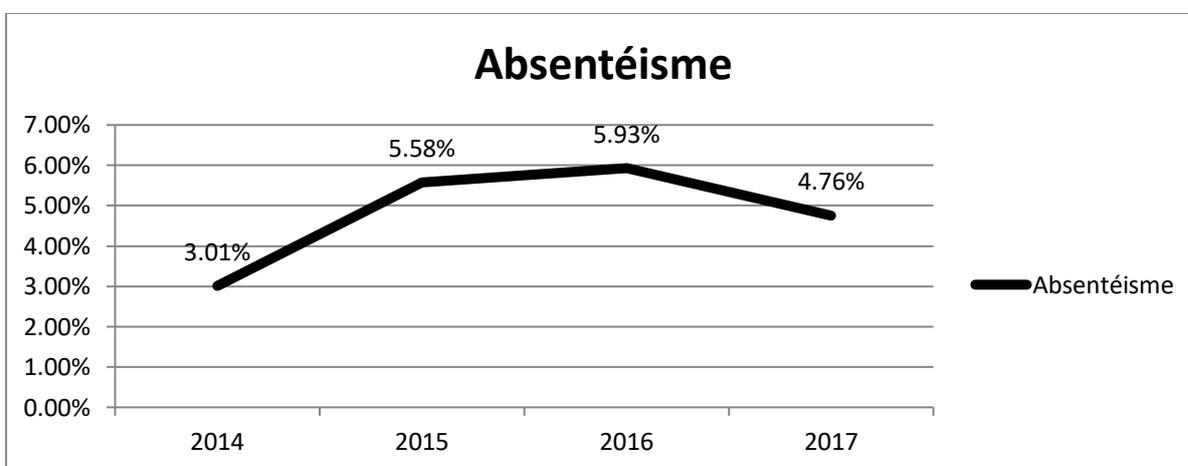


Figure 15 : Evolution du pourcentage de l'indicateur « Absentéisme » chez NCA Rouiba (Fait par moi-même à partir de la BDD de l'entreprise et du logiciel Excel)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	Variance
Absentéisme	4	3.01	5.93	4.82	1.30248	1.696

Nous notons un taux élevé graduellement d'absentéisme sur les deux années incluses dans la période d'avant la mise en œuvre des pratiques sociales de RSE au sein de l'entreprise (3.01% puis 5.58%). Ce taux atteint son pic en 2016, puis connaît une baisse en 2017. Nous relevons une moyenne assez importante (4.82%).

Après discussion avec le responsable de la GPEC, il s'avère que cette baisse vient de la mise en œuvre du crédit horaire de quatre (4), accordé aux employés, et de la baisse de l'effectif qui est passé de 552 en 2016, à 511 en 2017, ce qui influence grandement le taux d'absentéisme.

### - Variable dépendante : Accident de travail

D'après les données, que nous avons pu avoir de la direction des ressources humaines, nous avons également pu tracer une courbe qui reflète les changements qu'a connus le taux des accidents de travail sur une période la même période, c'est-à-dire de 2014 à 2017.

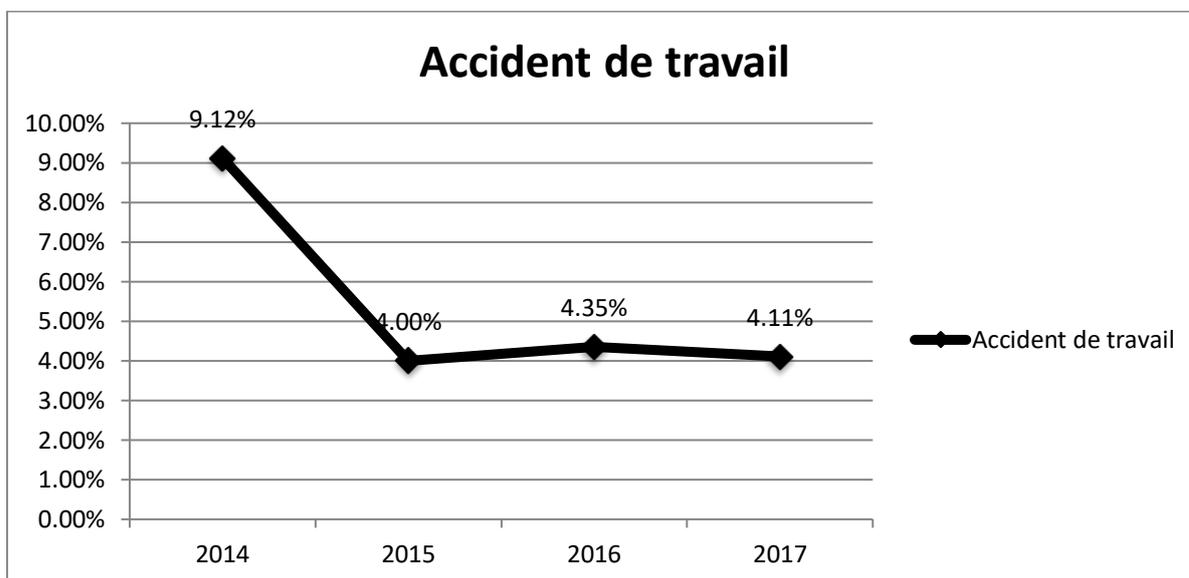


Figure 16 : Evolution du pourcentage de l'indicateur « Accident de travail » chez NCA Rouiba (Fait par moi-même à partir de la BDD de l'entreprise et du logiciel Excel)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	Variance
Accident de travail	4	4.00	9.12	5.390	2.48763	6.188

Nous notons une baisse importante du taux des accidents de travail de 2014 à 2015, puis une légère hausse, sitôt rattrapé par une baisse du taux de 2016 à 2017, avec une moyenne de 5.39% sur les quatre (4) années observées.

Ces résultats sont dus à des politiques de prévention du système SST, ainsi qu'à une réévaluation de certains postes, en termes d'ergonomie du travail.

Aussi, c'est à partir de 2016, que l'entreprise a instauré une plus grande proximité de la médecine de travail, et une meilleure prise en considération de la prévention contre certaines maladies.

### - Variable dépendante : Formation

Toujours en se référant aux données propres à l'entreprise, nous avons également été en mesure de retracer l'évolution du taux de consommation du budget consacré à la formation, et nous avons obtenues la figure suivante :

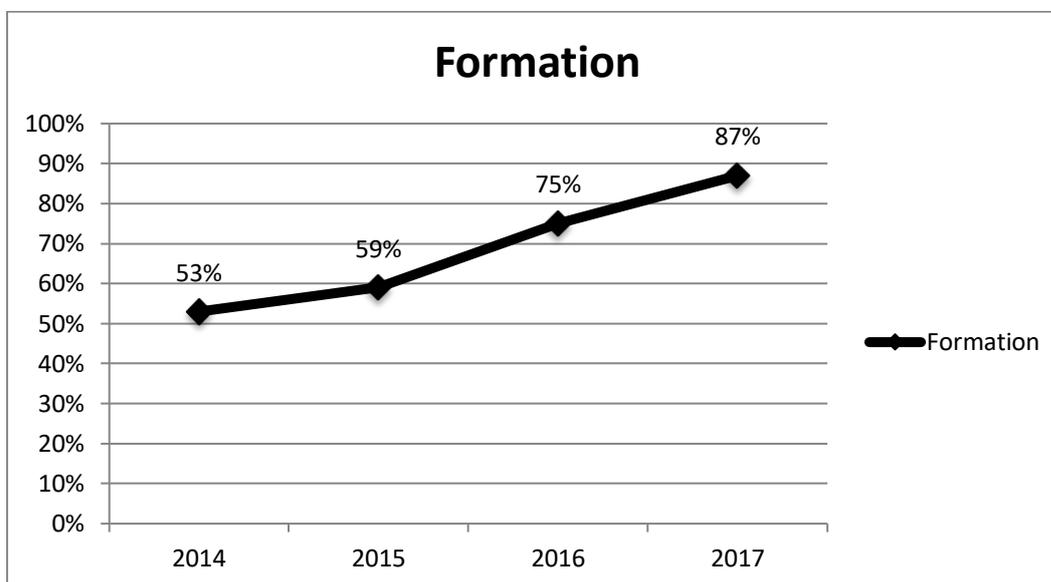


Figure 17 : Evolution du pourcentage de l'indicateur « Formation » chez NCA Rouiba (Fait par moi-même à partir de la BDD de l'entreprise et du logiciel Excel)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	Variance
Formation	4	53.00	87.00	68.5000	15.43805	238.333

Nous remarquons une hausse continue du taux de consommation du budget consacré à la formation.

Ceci dit, il est à noter que le budget annuel consacré à la formation a été vu à la baisse, à cause de la conjoncture économique que traverse le pays, et par soucis de réduire certains coûts alloués au personnel. Ceci dit, la consommation en elle-même reste en hausse au fil des quatre années prises en considération, et démontre que la formation reste toujours une préoccupation majeure pour l'entreprise.

#### - Variable dépendante : Mobilité interne

Enfin, pour le dernier facteur pris en considération, nous avons relevé le pourcentage d'effectifs ayant bénéficié d'une promotion interne, aboutissant à une évolution de carrière.

Nous avons ainsi produit la courbe suivante grâce au logiciel Excel :

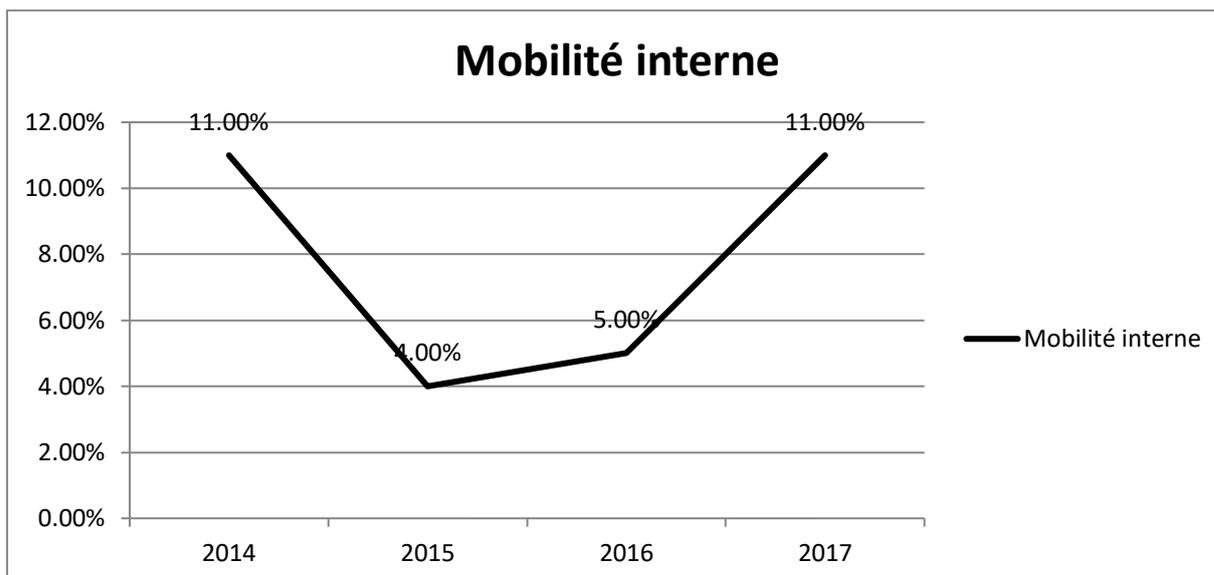


Figure 18 : Evolution du pourcentage de l'indicateur « Mobilité interne » chez NCA Rouiba (Fait par moi-même à partir de la BDD de l'entreprise et du logiciel Excel)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	Variance
Mobilité interne	4	4.00	11.00	7.7500	3.77492	14.250

Nous remarquons une baisse considérable de l'année 2014 à 2015 (de 11% à 4%), puis une hausse considérable à partir de la même année, jusqu'à 2017, où il atteint de nouveau les 11%.

Cette hausse revient à la mise en pratique des entretiens d'évaluation, qui ont permis de mieux relever les compétences, et le potentiel en chacun des employés, donnant ainsi lieu à une vague de promotions des employés à des postes plus élevés que ceux occupés initialement.

#### Statistique descriptive des indicateurs avant la mise en œuvre des pratiques sociales de RSE

	Absentéisme	Accident de travail	Formation	Mobilité interne
Moyenne	4,30%	6,56%	56%	7,50%
Médiane	4,30%	6,56%	56%	7,50%
Maximum	5,58%	9,12%	59%	11,00%
Minimum	3,01%	4,00%	53%	4,00%
Ecart-type	0,01285	0,03620387	0,04242641	0,04949747
N	2	2	2	2

Du présent tableau nous relevons que la moyenne du taux s'absentéisme avant la mise en œuvre des pratiques sociales de RSE est de 4.3%, et que celle des accidents de travail est de 6.56%, celle du taux de consommation du budget consacré à la formation est de 56% et la mobilité interne affiche une moyenne de 7.5%.

### **Statistique descriptive des indicateurs après la mise en œuvre des pratiques sociales de RSE**

	Absentéisme	Accident de travail	Formation	Mobilité interne
Moyenne	5,35%	4,23%	81%	8,00%
Médiane	5,35%	4,23%	81%	8,00%
Maximum	5,93%	4,35%	87%	11,00%
Minimum	4,00%	4,11%	75%	5,00%
Ecart-type	0,00827315	0,00169706	0,08485281	0,04242641
N	2	2	2	2

Du tableau ci-dessus, nous notons que la moyenne du taux s'absentéisme après la mise en œuvre des pratiques sociales de RSE est de 5,35%, et que celle des accidents de travail est de 4,23%, celle du taux de consommation du budget consacré à la formation est de 81% et la mobilité interne affiche une moyenne de 8%.

Des deux tableaux représentatifs des données descriptives des quatre indicateurs de performance sociale d'entreprise, nous notons moyenne plus élevée pour l'indicateur de formation et mobilité interne, et une moyenne plus basse pour l'indicateur des accidents de travail. Deux éléments positifs, et satisfaisants.

Le seul point à déplorer, est la hausse constatée de la moyenne de l'indicateur absentéisme de la période d'avant le déploiement de la RSE, à celle après le déploiement de la RSE, en dépit des crédits horaires accordées aux employés, à partir de 2016.

### **3.3 Analyse économétrique : Régression linéaire simple**

Afin de tester la validité des hypothèses de notre étude, nous allons utiliser la régression linéaire simple, et le tableau d'ANOVA.

Cette étude nous permettra de vérifier l'impact que génère la variable indépendante, sur les variables dépendantes.

#### **3.2.1 L'impact de la RSE sur l'absentéisme**

Afin de modéliser la relation, si elle existe, entre la variable indépendante RSE, et la variable dépendante absentéisme, nous allons d'abord procéder à l'analyse de la variance

c'est-à-dire ANOVA, afin de déterminer la signification ou pas de la relation entre les deux variables.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,102	1	1,102	,553	,535 <sup>b</sup>
	Résidus	3,987	2	1,993		
	Total	5,089	3			

a. Variable dépendante : Absentéisme

b. Prédicteurs : (Constante), RSE

A partir du tableau d'ANOVA, nous pouvons relever qu'il n'existe pas de relation significative entre la variable indépendante RSE, et la variable dépendante absentéisme, car la valeur de significativité de la relation est de  $0,535 > 0,05$ , d'où l'inexistence de relation entre les deux variables. De plus, la valeur de  $F = 0,553$ , ce qui est largement inférieur 4,49 (valeur significative).

A cet effet, on ne peut continuer notre modélisation, car on accepte notre hypothèse  $H_0$  qui stipule qu'il n'y a pas de relation entre les deux variables.

### 3.2.2 L'impact de la RSE sur les accidents de travail

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,429	1	5,429	7,827	,029 <sup>b</sup>
	Résidus	13,136	2	6,568		
	Total	18,565	3			

a. Variable dépendante : Accident de travail

b. Prédicteurs : (Constante), RSE

Du présent tableau d'ANOVA, nous relevons une valeur significative de 0.029 qui est inférieur à 0.05. Ainsi nous confirmons l'existence d'une relation significative entre la variable RSE, et la variable accident de travail.

De plus la valeur de  $F = 7,827$ , qui est supérieur à la valeur significative requise. Ainsi nous pouvons rejeter l'hypothèse  $H_0$  qui stipule qu'il n'y pas de relation entre les deux variables étudiées.

Nous pouvons ainsi continuer notre analyse, en analysant le tableau récapitulatif du modèle.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,955 <sup>a</sup>	,912	,810	5,56281

a. Prédicteurs : (Constante), RSE

Le coefficient de détermination linéaire (R-deux) est de 0,912 ; ce qui nous amène à comprendre que la relation entre la variable RSE, et la variable accident de travail est très forte. Ainsi la RSE peut expliquer de 91%, le taux des accidents de travail.

Enfin, le modèle de régression linéaire de la variable RSE, et accident de travail est le suivant :

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	6,560	1,812		5,620	,069
	RSE	-2,330	2,563	-,541	-2,909	,029

a. Variable dépendante : Accident de travail

L'équation du modèle est la suivante :  $AT = 6.560 - 2.330RSE$

Le coefficient de la variable RSE est négatif, démontrant ainsi que la relation entre les deux variables est négative.

En effet, le but de la RSE est de réduire les accidents de travail, il est donc normal que son coefficient soit de signe négatif.

### 3.2.3 L'impact de la RSE sur la formation

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	625,000	1	625,000	13,889	,025 <sup>b</sup>
	Résidus	90,000	2	45,000		
	Total	715,000	3			

- a. Variable dépendante : Formation  
 b. Prédicteurs : (Constante), RSE

De la valeur de Ficher qui est de 13,889, supérieure à la valeur significative, et de celle de la valeur de significativité qui est de  $0,025 < 0,05$ , nous relevons l'existence d'une relation entre la variable RSE, et la variable formation.

Nous rejetons ainsi l'hypothèse  $H_0$  qui stipule qu'il y a absence de relation entre les deux variables étudiées.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,935 <sup>a</sup>	,874	,811	6,70820

- a. Prédicteurs : (Constante), RSE

Ainsi, de la valeur de R-deux, qui est de 0,874, nous comprenons que les deux variables ont une forte relation, de telle sorte que la valeur RSE explique de 87% la variable formation.

A cet effet, le tableau suivant va nous mettre en avant le modèle de régression linéaire, entre les deux variables :

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	56,000	4,743		11,806	,007
	RSE	25,000	6,708	,935	5,727	,025

- a. Variable dépendante : Formation

Ainsi l'équation de ce modèle de régression linéaire est :  $F = 56 + 25RSE$

Le signe du coefficient de la RSE étant positif, démontre une relation positive entre la RSE et la formation.

### 3.2.4 L'impact de la RSE sur la mobilité interne

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	42,500	1	42,500	15,012	,004 <sup>b</sup>
	Résidus	,250	2	,500		
	Total	42,750	3			

a. Variable dépendante : Mobilité interne

b. Prédicteurs : (Constante), RSE

Du présent tableau de l'analyse de la variance ANOVA, nous relevons une significativité de 0,004, valeur inférieure à 0,05, notons ainsi qu'il existe une relation significative entre la variable RSE, et la variable mobilité interne.

De plus la valeur de Fisher est de 15,012.

Nous rejetons ainsi l'hypothèse  $H_0$  qui stipule qu'il n'y pas de relation entre les deux variables étudiées.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,902 <sup>a</sup>	,813	,796	5,60977

a. Prédicteurs : (Constante), RSE

Le récapitulatif du modèle nous permet d'ailleurs de constater une forte relation entre les deux variables, avec un taux de R-deux de 81%.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	7,500	3,260		1,301	,004
	RSE	,500	4,610	,076	8,108	,000

a. Variable dépendante : Mobilité interne

Ainsi, l'équation du modèle suivant est :  $MI = 7,5 + 0.500RSE$

Le coefficient positif démontre une relation positive entre les deux variables

### Synthèse globale de l'étude :

A travers ce stage effectué au sein d'une des premières entreprises algériennes à avoir intégré la RSE, nous avons pu de très près connaître les enjeux de cette démarche, et les implications qu'elle requiert.

Au début de notre étude nous avons voulu dégager cet impact essentiellement grâce à la perception des employés, qui sont au cœur même de la démarche. Mais devant l'impossibilité de cette manœuvre, nous avons préféré exploiter des données plus significatives, pour un élément des plus difficiles à cerner qu'est la performance sociale d'entreprise.

A travers l'analyse descriptive et économétrique que nous venons de réaliser, nous obtenons les résultats suivant :

- **La démarche RSE est mieux perçue par les employés lorsqu'elle implique leur participation directe :** de notre analyse descriptive sur le questionnaire déployé sur les employés de l'entreprise NCA Rouiba, dans le but de dégager les caractéristiques de la RSE au sein de cette entreprise, il apparaît clairement que les employés connaissent mieux les pratiques mises en place dans le volet social, que celles des volets environnementaux, et économique.
- **La RSE n'a pas d'impact sur l'absentéisme :** en effet, les valeurs du taux d'absentéisme étant déjà basses, et rapprochées entre elles, il nous a donc été impossible d'arriver à démontrer une quelconque influence de la part de la RSE sur l'absentéisme.
- **La RSE a un impact négatif sur la hausse des accidents de travail :** grâce aux systèmes SST mis en place par l'entreprise, dans le but de réduire les accidents de travail, nous avons pu par la baisse significative du taux d'accidents de travail de l'année 2014 à l'année 2016, relever une influence de la part du déploiement de la RSE, sur la variable accident de travail. Ainsi, l'augmentation de la RSE, entraîne la réduction des accidents de travail au sein de l'entreprise, d'où le signe négatif du coefficient que nous avons obtenu.
- **La RSE a un impact positif sur la planification de la formation :** Grâce au déploiement de la RSE, une meilleure gestion du budget alloué à la formation, a pu être attribué chaque année, permettant ainsi de mettre en avant la pertinence des formations planifiées. Ainsi la RSE a un impact positif sur la formation
- **La RSE a un impact positif sur la mobilité interne :** Grâce à la politique de valorisation de compétence déployée par la mise en œuvre de la RSE, nous avons pu

mettre en avant la relation existant entre les deux variables, du fait de l'augmentation significative du taux des employés ayant bénéficié de promotion interne.

Ainsi, malgré le nombre assez limité des années prises en compte dans notre analyse, de notre modèle engendré par les données fournies par l'entreprise, nous pouvons conclure que la mise en œuvre des pratiques sociales incluses dans une stratégie de RSE, engendre un impact significatif sur la majorité des indicateurs pris en compte pour représenter la performance sociale d'entreprise. Cet effet est positif sur les indicateurs formation, et mobilité interne ( $\beta_1=25>0$ ,  $\beta_1=0.500>0$  respectivement), et négatif sur les accidents de travail ( $\beta_1=-2.330<0$ ), ce qui démontre directement que la RSE contribue à la réduction des accidents de travail, un fait qui est positif en soit.

## **Conclusion :**

A travers ce chapitre, que nous avons entièrement consacré à la présentation de notre lieu de stage, et à la partie pratique de notre étude.

Nous avons ainsi exposé le lieu qui nous a servi pour effectuer notre stage dans la première section, puis nous avons consacré la deuxième à relater toute la méthodologie de recherche suivie tout au long de notre étude, et la dernière à l'interprétation des résultats tirés de nos analyses.

Ainsi, nous pouvons dire qu'un modèle économétrique ne traduit pas forcément toute la réalité des choses. Nous sommes donc conscient qu'il existe une multitude de variables à prendre en compte pour modéliser la relation existante entre la RSE et la performance sociale d'entreprise.

## **Conclusion générale**

---

## **Conclusion générale**

L'objet de notre présente étude est aujourd'hui bien présent sur le plan socio-économique, entourant les entreprises. La responsabilité sociétale d'entreprise, impose aux entreprises l'assomption de leur responsabilité, et le maintien des enjeux qu'elle représente à l'égard de la société, et de l'environnement.

Tous les acteurs sont appelés à adopter un comportement responsable, et les dirigeants, et employés à mieux s'engager dans le volet sociale.

Ce qui décuplera les compétences des uns et des autres, et conféra à l'entreprise un avantage compétitif. Ainsi, elles assurent la satisfaction de tous les acteurs.

Ainsi la mesure de la performance sociale d'entreprise, est un moyen qui permet aux dirigeants, d'évaluer le succès de leur démarche de RSE. Et ce, à travers des indicateurs, qui retracent par les chiffres, la rentabilité des employés, et leur engagement.

Notre objectif par ce présent mémoire est de répondre à notre problématique : Quel est l'impact des pratiques de RSE sur la performance sociale d'entreprise ?

Afin de réaliser cet objectif, nous avons commencé par une étude exploratoire, afin de mieux comprendre la notion de RSE, et son modèle, ainsi que la notion de performance sociale d'entreprise.

Les théories mises en œuvre par les différents chercheurs furent ainsi le premier jalon, dans notre étude.

S'en est suivi une enquête effectuée sur terrain, au niveau de l'entreprise algérienne NCA Rouiba, dans le but de connaître les caractéristiques de la RSE déployé au sein de l'entreprise, et de répondre ainsi à notre problématique.

L'impossibilité d'arriver à notre but, nous a donc incités à entreprendre une deuxième démarche. Nous avons, en effet, préféré exploiter les bases de données de l'entreprise. Et avons de cette manière pu focaliser notre étude sur quatre (4) indicateurs de la performance sociale d'entreprise : Absentéisme, accident de travail, formation, et mobilité interne.

En traitant les données fournis sur ces quatre (4) indicateurs, nous avons pu établir des modèles économétriques, et avons pu déceler l'existante, ou pas, de relation entre la RSE, et chacun de ces indicateurs.

De cette manière nous avons pu obtenir les résultats suivant :

- ✓ Les employés sont mieux informés des pratiques de RSE, lorsqu'ils participent directement à leurs mises en œuvre.
- ✓ La RSE a un impact positif sur la formation, et la mobilité interne de l'entreprise.
- ✓ La RSE a un impact négatif sur la hausse des accidents de travail, ce qui revient à dire que la RSE a un impact positif sur la réduction des accidents de travail.
- ✓ La RSE n'a aucune relation avec l'indicateur absentéisme, et nous n'avons donc pas pu déceler un impact entre la RSE, et l'absentéisme.

Ces résultats nous permettent de dire que la performance sociale d'entreprise est influencée par la RSE, et que cette influence est, pour la majorité de nos indicateurs pris en compte, positive.

Ceci dit, la performance sociale d'entreprise est un concept qui implique plusieurs indicateurs, et qu'arriver à dégager des résultats incontestables revient à mener une étude qui implique une grande majorité de ces indicateurs.

En outre, le nombre d'années prises en compte dans notre étude, ne nous permet pas de généraliser nos résultats.

Ainsi, il nous est impossible à dire que notre étude cerne totalement, la relation existante entre la RSE, et la performance sociale d'entreprise.

A travers ce mémoire, on a pu découvrir un domaine, qui pourrait représenter une perspective d'avenir, en carrière professionnelle, comme en recherche académique.

Tout au long de notre travail, nous avons rencontré quelques difficultés.

Notre thème n'ayant jamais été abordé auparavant, la détermination du lien entre les deux protagonistes de notre mémoire fut ardue, et non concluante.

De plus, l'absence de traçabilité antérieure au sein de l'entreprise NCA Rouiba, a limité les données dont nous disposions.

Aussi, la distribution de notre questionnaire, nous a pris un nombre important de jour, du fait de la non-disponibilité des employés à y répondre.

Enfin, notre étude pourrait constituer un support pour les chercheurs potentiels, dont le thème de recherche, pourraient être la RSE, et la notion de performance d'entreprise.

### **Autocritique :**

Elaborer ce mémoire fut une expérience enrichissante en soi. Toucher du doigt les éléments théoriques que nous avons appris durant tout notre cursus universitaire, fut un pas considérable, dans notre intégration dans le monde concret des affaires. A cet effet, on a pu

---

bénéficier de savoirs nouveaux, tirés des bonnes comme des mauvaises surprises, que nous avons rencontrés tout au long de ces mois de stage.

A cet effet, on a pu relever quelques insuffisances dans notre travail. A commencer par une élaboration dans un premier temps, d'une étude empirique qui ne concorde pas à notre problématique d'étude. Nous avons en effet, fut incapable de dégager l'impact de la RSE grâce au questionnaire, en raison de son caractère subjectif, et surtout, en raison de l'impossible d'avoir des données de questionnaires relatives, à la période d'avant la mise en œuvre des pratiques sociales de RSE chez NCA Rouiba.

Aussi, nous relevons l'insuffisance des ouvrages pris en compte dans notre élaboration des deux premiers chapitres. En effet, nous nous sommes plus focalisées sur les articles et les revues universitaires.

Néanmoins, il est à noter que notre étude en elle-même est une étude qui nécessite un travail rigoureux, étendu sur plusieurs années, et avec une multitude de données à prendre en compte, pour arriver à un résultat significatif en soi.

---

## Bibliographie

### Article de revue :

- Abderrahman Jahmane, Pierre Louart, (2013), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : une diversité des concepts, des enjeux multiples et imbriqués et diverses méthodes de mesure N° 14- Janvier-Juin 2013, (p103). Disponible en ligne sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01898797/file/Jahmane%20Louart.pdf>
- Adel Golli et Dorra Yahiaoui (2009), Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien, *Management & Avenir* 2009/3 (n° 23), (p139-152). Disponible en ligne sur : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-3-page-139.htm>
- Angele Renaud, Nicolas Berland (2010), Mesure de la performance globale des entreprises, HAL Id: halshs-00544875. Disponible en ligne sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875>
- Archie B.Carroll (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *he Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, (p499). Disponible en ligne sur : [https://www.academia.edu/419277/A\\_Three\\_Dimensional\\_Conceptual\\_Model\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Performance](https://www.academia.edu/419277/A_Three_Dimensional_Conceptual_Model_of_Corporate_Social_Performance)
- Armstrong A. , Heenatigala K., Tilakasiri K. , & Welmilla I (2011), A Comparative Study of Corporate Social Responsibility in the Developed and Developing Countries, Faculty of Commerce and Management Studies
- Bowen Howard (1953), Social Responsibilities of the Businessman (p.6), The Federal Council of The Churches of Christ in America.
- Bryan LAQUAYE (2016), The relationship between corporate social performance and financial performance of European listed companies, HEC-Ecole de gestion de l'ULg (p50). <https://pdfs.semanticscholar.org/b88a/27c6117f322314dbf1626cb4af3bc8d0d21f.pdf>
- Bryan W. Husted and José de Jesus Salazar (2006), Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance, *Journal of Management Studies* 0022-2380 (p76)

- 
- [https://www.researchgate.net/publication/4993036\\_Taking\\_Friedman\\_Seriously\\_Maximizing\\_Profits\\_and\\_Social\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/4993036_Taking_Friedman_Seriously_Maximizing_Profits_and_Social_Performance)
- Chien-Ming Chen, Magali Delmas (2010), Measuring Corporate Social Performance: An Efficiency Perspective, *Production and Operations Management* Vol. 20, No. 6, November–December 2011, pp. 789–804 ISSN 1059-1478|EISSN 1937-5956|11|2006|0789, (p5 à 7), [https://www.academia.edu/29092944/Measuring\\_Corporate\\_Social\\_Performance\\_An\\_Efficiency\\_Perspective](https://www.academia.edu/29092944/Measuring_Corporate_Social_Performance_An_Efficiency_Perspective)
  - Donna J. Wood (1991), CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE REVISITED, *Academy of Management Review* 1991. Vol. 16. No. 4, 691-718, (p 691 à 693). Disponible en ligne sur : [https://www.academia.edu/14123037/Measuring\\_Corporate\\_Social\\_Performance\\_A\\_Review](https://www.academia.edu/14123037/Measuring_Corporate_Social_Performance_A_Review)
  - E. ten Pierick, V. Beekman, C.N. van der Weele, M.J.G. Meeusen, R.P.M. de Graaff (2004), A framework for analysing corporate social performance Beyond the Wood model, *Agricultural Economics Research Institute (LEI), The Hague* (p59 à 62). Disponible en ligne sur : <https://core.ac.uk/download/pdf/29285297.pdf>
  - Estelle M. Morin and Luc K. Audebrand (2014), ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND MEANING OF WORK: CORRECTING FOR RESTRICTED RANGE. Disponible en ligne sur : <https://www.researchgate.net/publication/228938395>
  - Friedman Milton (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times Magazine*.
  - Gérard Hirigoyen, Thierry Poulain-Rehm (2015), Relationships between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: What is the Causality?, *Journal of Business & Management* Volume 4, Issue 1 (2015), 18-43 ISSN 2291-1995 E-ISSN 2291-2002 Published by Science and Education Centre of North America (p2). Disponible en ligne sur : <http://www.todayscience.org/JBM/article/jbm.v4i1p18.pdf>
  - Hanan Alhaddi (Mars 2015), Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review, [https://www.researchgate.net/publication/277609498\\_Triple\\_Bottom\\_Line\\_and\\_Sustainability\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/277609498_Triple_Bottom_Line_and_Sustainability_A_Literature_Review)

- Harrison Hong, Marcin Kacperczyk (2009), The price of sin: The effects of social norms on markets. [http://pages.stern.nyu.edu/~sternfin/mkacperc/public\\_html/sin.pdf](http://pages.stern.nyu.edu/~sternfin/mkacperc/public_html/sin.pdf)
- Hicham Attouch, La performance globale d'entreprise revisitée, *Revue des économies nord africaines* N°5 (p50). Disponible en ligne sur : [https://www.academia.edu/23146393/La\\_performance\\_globale\\_de\\_l\\_entreprise\\_revisitee](https://www.academia.edu/23146393/La_performance_globale_de_l_entreprise_revisitee)
- José Milton de Sousa Filho ; Lilian Soares Outtes Wanderley ; Carla Pasa Gómez ; Francisca Farache (2010), Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage, *BAR, Braz. Adm. Rev.* vol.7 no.3 (paragraphe "Essential Components of Corporate Social Strategy") [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-76922010000300006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922010000300006)
- Mark S. Schwartz and Archie B. Carroll (2003), CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A THREE-DOMAIN APPROACH, *Business Ethics Quarterly*, Volume 13, Issue 4. ISSN 1052-150X. Disponible en ligne sur : [https://www.researchgate.net/profile/Archie\\_Carroll/publication/261827186\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_A\\_Three-Domain\\_Approach/links/54a17ab80cf267bdb902c00f/Corporate-Social-Responsibility-A-Three-Domain-Approach.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Archie_Carroll/publication/261827186_Corporate_Social_Responsibility_A_Three-Domain_Approach/links/54a17ab80cf267bdb902c00f/Corporate-Social-Responsibility-A-Three-Domain-Approach.pdf)
- Menel Ibtissem MANKOURI, Abdeslam BENDIABDELLAH (2015), Éthique des affaires et responsabilité sociale des entreprises : cas de l'Algérie, *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*, العدد 7 – (p12) <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/8994/1/ABPR0713f.pdf>
- Michael E.Porter & Mark R.Kramer (2006), Strategy and Society : The link between Competitive Advantage and The Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review* (p11) [https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy\\_and\\_Society.pdf](https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy_and_Society.pdf)
- Niklas Hermansson Ola Olofsson (2008), The CSR Implementation process : A four-step model to an efficient Corporate Social Responsibility (CSR) implementation, *Kristianstad University International Business and Economics Program Bachelor dissertation FE6131* (p24)
- Philippe Boistel La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise, *Management & Avenir* 2008/3 (n°17) (p9 à 25) <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-3-page-9.htm>

- Sabine Sonnentag & Michael Frese (2001), Performance Concepts and Performance Theory (Chapter1,p5), [https://www.researchgate.net/publication/291062476\\_Performance\\_Concepts\\_and\\_Performance\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/291062476_Performance_Concepts_and_Performance_Theory)
- Samuel O. Idowu (2016), Key Initiatives in Corporate Social Responsibility : Global Dimension of CSR in Corporate Entities, p402, Edition Springer
- Sofiane Baba, Rachid Moustaqim et Éric Bégin (2016) Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique, <https://journals.openedition.org/vertigo/17715>
- Soundarya S (2019), Corporate Social Responsibility: A Contemporary Approach Towards Sustainable Development, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668 PP 40-43, <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/NCCMPCW/P007.pdf>
- Stéphane Jacquet , Management de la performance : des concepts aux outils [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_-\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf) (p2)
- Wayne Visser (2006), Corporate Social Responsibility in Developing Countries, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility (Chapter 21, p474), Oxford University Press

### **Conférence :**

Proposition de communication lors de la 20ème conférence de l'AIMS 2011 (Nantes), Performance sociale et performance financière: Etat de l'art, (p20) <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1365-performance-sociale-et-performance-financiere-etat-de-lart/download>

### **Ouvrage :**

- SAGE Bried Guide to Corporate Social Responsibility (2012), (p193). Disponible en ligne: <https://books.google.dz/books?id=FPalk0NOFO0C&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>

**Site officiel :**

- La plateforme de la RSE et de développement durable <http://e-rse.net/definitions/rse-definitions/>
- Site officiel de l'ISO, ISO 26000 définit ainsi la responsabilité sociétale d'entreprise [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso26000\\_sr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso26000_sr.pdf)
- Site officiel du GRI, Tableau des indicateurs de GRI, [https://www.vd.ch/fileadmin/user\\_upload/themes/environnement/developpement\\_durable/bilan\\_co2/BilanDD\\_indicateurs\\_gri.pdf](https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/environnement/developpement_durable/bilan_co2/BilanDD_indicateurs_gri.pdf)

**Thèse de doctorat :**

- Ghazlene Oubya (2016), Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : Impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, Thèse de doctorat Sciences de gestion de l'UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR

## Annexes

### Annexe 01 :

Tableau 1 : Outils de mesure de la performance globale d'entreprise.

Dimensions du développement durable	Outils	Descriptions
<b>Environnemental</b>	<b>Comptabilité environnementale</b>	« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. » (Christophe, 1995).
	<b>Norme ISO 14000</b>	La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en oeuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. » (ISO 14001, 2004).
	<b>Norme EMAS</b>	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil).
<b>Social</b>	<b>Comptabilité sociale</b>	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000).
	<b>Norme SA 8000</b>	La norme sociale SA 800014 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur

		<i>d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.</i>
	<b>Norme AA 1000</b>	<i>La norme de performance sociale AA 100015 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.</i>
	<b>Bilan social</b>	<i>« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (art. L 438-3 du code du travail).</i>
<b>Globale</b>	<b>Guide SD 21000</b>	<i>« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans le stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003)16.</i>
	<b>Norme ISO 26000</b>	<i>La norme ISO 2600017 est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001. La publication est actuellement prévue pour fin 2008.</i>
	<b>Evolutions du Balanced Scorecard (BSC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE.</i></li> <li>• <i>SBSC : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001).</i></li> <li>• <i>TBSC : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002).</i></li> </ul>
	<b>Triple Bottom Line reporting</b>	<i>La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.</i>
	<b>Reporting GRI</b>	<i>La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.</i>

**Annexe 02 :**

Tableau 2 : Les principaux changements organisationnels chez NCA Rouiba

Année	Événement
1966	- Création de la société ; - Démarrage de la production et la distribution de conserves alimentaires en boîtes métalliques (Harissa, Tomates, etc.).
1978	Entrée de nouveaux associés héritiers et ayants droit de Feu Mohamed Saïd OTHMANI.
1984	Démarrage de l'activité de boissons à base de fruits (jus, nectars et boissons).
1989	Acquisition des équipements pour le traitement et le conditionnement aseptique en carton de boissons à base de fruits.
1999	Changement au niveau de la gérance à travers la désignation de Monsieur Salah OTHMANI au poste de Gérant et de Monsieur Slim OTHMANI au poste de Directeur général de la société.
2000	Certification ISO 9002 (première entreprise algérienne à être certifiée).
2003	- Changement de la forme juridique en Société par Actions. - Dégâts importants occasionnés par le « séisme de Boumerdès » ce qui a conduit à la délocalisation de la distribution vers un nouveau site situé à Oued-Smar.
2004	Démarrage de l'activité production de lait UHT.
2005	Entrée de la société de capital investissement non résidente Africinvest Ltd dans le capital de la société et mise en place du comité stratégique ayant adopté le programme de mise à niveau et de développement articulé autour des actions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un ERP (MFG/Pro), logiciel intégré couvrant les différents volets opérationnels de la société ;</li> <li>• Mise en place d'un programme de mise à niveau industrielle ;</li> <li>• Arrêt de (i) l'activité lait suite à la forte hausse des prix de poudre de lait et l'activité conserve alimentaire qui ne sont plus stratégiques pour l'entreprise ;</li> <li>• Démarrage d'un plan de formation concernant l'ensemble des ressources humaines ;</li> <li>• Construction d'une plateforme logistique aux normes internationales.</li> </ul>
2007	- Mise en place d'un plan de restructuration financière à travers notamment la mobilisation d'un financement accordé par la Banque Européenne

	<p>d'Investissement (BEI).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certification ISO 14001.</li> <li>- Achèvement, avec succès, du 1er programme de mise à niveau industrielle initié en 2005 et adoption d'un plan d'action centré autour des produits et de la marque.</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtention du Prix National de l'Environnement délivré par les autorités nationales ;</li> <li>- Certification ISO 14001.</li> <li>- Achèvement, avec succès, du 1er programme de mise à niveau industrielle initié en 2005 et adoption d'un plan d'action centré autour des produits et de la marque.</li> </ul>
2009	<p>Démarrage de la mise en œuvre du plan d'action marketing à travers notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La modernisation du Logo de la marque ;</li> <li>• L'adoption de nouveaux packagings ;</li> <li>• La dynamisation de la gamme de produits avec l'introduction des gammes Mon Energie, Fresh et Light ainsi que le lancement du projet Fruits Mixés en packaging PET (bouteilles en plastique) ;</li> <li>• L'approbation d'un budget de communication et de promotion en adéquation avec les objectifs visés en vue de rapprocher davantage la société de ses consommateurs.</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarrage de la production et de la distribution de la gamme Fruits Mixés en packaging PET ;</li> <li>- Finalisation du plan d'action adopté en 2008 ayant permis de doubler le chiffre d'affaires entre 2007 et 2010 et adoption d'un programme de développement articulé autour des axes suivants :</li> </ul> <p>Renforcement de gouvernance de la société par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La désignation de Monsieur Salah OTHMANI comme Président d'honneur de la société, Monsieur Slim OTHMANI en qualité de Président du Conseil d'Administration et Monsieur Mohamed Sahbi OTHMANI en tant que Directeur Général ;</li> <li>• l'Adoption d'un code de bonne gouvernance et mise en place d'un comité d'audit et d'un comité de rémunération ;</li> <li>• Mise en place d'un second plan de mise à niveau industrielle et commerciale</li> </ul>

	<p>s'appuyant notamment sur la consolidation de l'outil de production et le renforcement de la plateforme de distribution ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude de la possibilité de développer l'exportation sur les pays du Maghreb et des modalités pour assurer l'introduction des produits Rouiba sur ces marchés ;</li> <li>• Décision d'Introduction de la société à la Bourse d'Alger.</li> </ul>
2011	<p>Démarrage de la mise en œuvre du programme de développement adopté en 2010 à travers les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménagement de nouveaux locaux administratifs, élargissement des voies de circulation et extension de plateforme logistique en vue d'optimiser les espaces de stockage ;</li> <li>• Installation de la nouvelle ligne de conditionnement Tetra Pak A3 Speed ;</li> <li>• Modernisation des packagings et du Logo de la marque Rouiba et optimisation des caractéristiques organoleptiques et nutritionnelles de la gamme « Mon Energie » ;</li> <li>• Démarrage de l'activation des modules GPAO et GMAO de l'ERP ;</li> <li>• Initiation du processus de certification du système de sécurité alimentaire selon le référentiel ISO 22000.</li> </ul>
2012	<p>Poursuite du programme de développement adopté en 2010 et entamé en 2011 à travers les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à niveau des ateliers de productions afin de se conformer aux exigences de la norme ISO 22000, à savoir (i) le réaménagement des sols, (ii) l'organisation des flux matières et du personnel, et (iii) l'audit documentaire (première phase) ;</li> <li>• Installation d'une seconde ligne de conditionnement Tetra Pak A3 Speed et mise à niveau industrielle de la ligne de conditionnement en bouteilles PET ;</li> <li>• Initiation du processus de « Responsabilité sociétale des organisations et leur contribution au développement durable » selon le référentiel ISO 26000 ;</li> <li>• Adoption du business plan de la société pour la période 2012-2016.</li> </ul>
2013	<p>Les principales orientations stratégiques pour l'année 2013 se présentent comme suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des capacités de conditionnement en carton via l'installation d'une troisième ligne de conditionnement Tetra Pak A3 Speed ;</li> <li>• Remplacement de l'ancienne ligne de conditionnement en PET par une</li> </ul>

	<p>nouvelle ligne Aseptique ;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Optimisation des caractéristiques organoleptiques et nutritionnelles de la gamme PET ;</li><li>• Certification ISO 22000 ;</li><li>• Acquisition de nouveaux terrains pour abriter de nouvelles plateformes logistiques;</li><li>• Introduction en Bourse</li></ul>
--	---

**Annexe 03 : Entretiens non-directifs**

« Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention du diplôme de Master en management et organisation des entreprises; nous réalisons une étude afin d'arriver à analyser l'impact de la mise en œuvre des pratiques de RSE sur la performance sociale, au sein de l'entreprise NCA Rouiba.

Nous vous assurons que vos réponses ne seront utilisées qu'à cet effet, et nous vous saurons grès de bien vouloir répondre à notre principale question qu'est la suivante : Quelle fut la démarche de NCA Rouiba dans la mise en œuvre de sa stratégie de RSE ? »

**Annexe 04 : Questionnaire**

# ANALYSE DE L'IMPACT DES PRATIQUES DE RSE SUR LA PERFORMANCE SOCIALE DE L'ENTREPRISE NCA ROUIBA

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle, au vue de l'obtention du diplôme de Master en management et organisation des entreprises; nous réalisons une étude afin d'arriver à analyser l'impact de la mise en œuvre des pratiques de RSE sur la performance sociale, au sein de l'entreprise NCA Rouiba. A cet effet, nous vous saurons grès de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Et vous assurons le respect de l'anonymat des réponses qui y seront rapportées.

## 1. Connaissez-vous ce que signifie la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ?

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

## 2. Pour vous, la RSE c'est avant tout ?

*Une seule réponse possible.*

- L'identification des salariés aux valeurs de l'entreprise  
 Le renforcement de la satisfaction au travail  
 Une démarche qualité  
 La maîtrise des risques sur l'environnement  
 Un outil de performance  
 La préservation de la réputation de l'entreprise et la valorisation de son image  
 Un outil de communication entre les parties prenantes  
 Un synonyme de l'ISO 26000  
 Une contrainte  
 Autre : \_\_\_\_\_

## 3. Quelles sont pour vous les valeurs de NCA Rouiba ?

*Plusieurs réponses possibles.*

- Excellence  
 Engagement  
 Honnêteté Dignité  
 Bienveillance  
 Appartenance

## 4. Estimez-vous que les valeurs de NCA Rouiba, sont suivies et appliquées au quotidien ?

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

**5. Si oui, elles le sont par :***Plusieurs réponses possibles.*

- L'ensemble des employés
- Le Top Management (Cadres dirigeants, Cadres supérieurs, Cadres confirmés)
- Le Middle Management (Cadres intermédiaires, Managers confirmés, Managers intermédiaires)
- Le First Management (Maitrises, Techniciens, Ouvriers)

**6. Selon vous, quelles sont les pratiques de RSE adoptées par NCA Rouiba ?***Plusieurs réponses possibles.*

- Système de rémunération équitable (Egalité des femmes-hommes)
- Sécurité sociale complémentaire
- Conventions avec médecins et clinique médicale
- Flash opportunité (Promotion interne)
- Formations destinées aux chômeurs
- Insertion professionnelle
- Mécanismes de communication institutionnelle (Journal d'entreprise, intranet ...)
- Utilisation de matières premières recyclées ou/et renouvelables
- Mise en place des procédures réduisant les risques environnementaux (en production, approvisionnement ...etc)
- Mise en place de politique de développement durable officielle
- Coopération avec des associations, ou des communautés locales sur le territoire national
- Autre : \_\_\_\_\_

**7. A l'adoption des pratiques de RSE par NCA Rouiba, quels sont les éléments qui vous ont apporté une aide, et une clarté du concept ?***Plusieurs réponses possibles.*

- Votre supérieur direct
- Vos collaborateurs transversaux
- Mécanismes de communication déployés par le Top Management
- Autre : \_\_\_\_\_

**8. Avez-vous bénéficié de formations au cours de l'année précédente ?***Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**9. Si oui, combien approximativement ?**

\_\_\_\_\_

**10. Avez vous subi un accident de travail, entraînant un arrêt de travail, les trois (3) dernières années ?***Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**11. Si oui, combien ?***Une seule réponse possible.*

- [ 1 ; 3 ]
- [ 4 ; 6 ]
- Plus de 6

**12. En moyenne, quel est le nombre de vos absences par mois ?***Une seule réponse possible.*

- 0 jour d'absence/mois
- 1 à 3 jours d'absence/mois
- 4 à 7 jours d'absence/mois
- Plus de 7 jours d'absence/mois

**13. Avez-vous déjà bénéficié d'une promotion interne ?***Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**14. Sur une échelle de 1 à 5, à combien estimez-vous l'amélioration des éléments cités ci-dessous, grâce à la mise en œuvre des pratiques de RSE par NCA Rouiba ?***Une seule réponse possible par ligne.*

	1	2	3	4	5
La planification des formations	<input type="radio"/>				
La communication interne	<input type="radio"/>				
Le salaire	<input type="radio"/>				
Les avantages sociaux (Assurance complémentaire, Primes...etc)	<input type="radio"/>				
L'évolution de carrière	<input type="radio"/>				
La réduction des accidents de travail	<input type="radio"/>				
La situation sociale	<input type="radio"/>				
Le soutien apporté aux communautés locales (donations, ...etc)	<input type="radio"/>				

**15. Sur une échelle de 1 à 5, à combien vous estimez votre appartenance à l'entreprise ?***Une seule réponse possible.*

	1	2	3	4	5	
Je n'ai pas le sentiment d'appartenance	<input type="radio"/>	J'ai un très fort sentiment d'appartenance				

**16. Vous êtes :***Une seule réponse possible.*

- Femme
- Homme

**17. Votre âge se situe entre :**

*Une seule réponse possible.*

- Moins de 25 ans
- [ 25 ; 34 ]
- [ 35 ; 44 ]
- [ 45 ; 54 ]
- [ 55 ; 64 ]

**18. Votre statut professionnel est :**

*Une seule réponse possible.*

- Ouvrier
- Technicien
- Maîtrise
- Manager intermédiaire
- Manager confirmé
- Cadre intermédiaire
- Cadre confirmé
- Cadresupérieur
- Cadre dirigeant

**19. Vous travaillez chez NCA Rouiba depuis:**

*Une seule réponse possible.*

- 1 à 4 ans
- 5 à 9 ans
- 10 à 14 ans
- 15 à 20 ans
- Plus de 20 ans

**20. Vous êtes en contrat :**

*Une seule réponse possible.*

- CDI
- CDD

---

AFIR Sabrina

Adresse mail : [sabrina-afir@hotmail.com](mailto:sabrina-afir@hotmail.com)

# Table des Matières

<b>Dédicace.....</b>	<b>I</b>
<b>Remerciement.....</b>	<b>II</b>
<b>Sommaire.....</b>	<b>III</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>IV</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>V</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>VI</b>
<b>Liste des annexes.....</b>	<b>VII</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>a</b>
<b>Chapitre 01 : La RSE dans les entreprises.....</b>	<b></b>
Introduction.....	1
<b>Section 01 : Fondements et évolution de la notion de la RSE dans les entreprises.....</b>	<b>3</b>
1.1 Les origines du concept de RSE.....	3
1.1.1 La notion du « Triple Botton Line » d’Elkington (1994) ou 3P (People, Planet, Profit).....	4
1.2 Les fondements théoriques de la RSE.....	4
1.2.1 La RSE et les classiques.....	7
1.2.2 Le modèle « Stockholders ».....	8
1.2.3 Le modèle « Stakeholders ».....	9
1.2.4 Le modèle du volontarisme social.....	9
1.3 Définition de la RSE.....	10
1.4 Les composantes de la RSE.....	11
1.4.1 L’Economie.....	11
1.4.2 Le Social.....	13
1.4.3 L’Environnement.....	14
1.4.4 L’Ethique.....	15
<b>Section 02 : Mettre en œuvre une stratégie RSE dans les entreprises.....</b>	<b>17</b>

2.1 Le modèle de RSE.....	17
2.1.1 Modèle de Carroll de la Responsabilité Sociétale des Entreprises : Origines et Développement.....	17
2.2 La stratégie en RSE.....	21
2.3 Les pratiques de la RSE.....	25
2.4 La démarche mise en œuvre de la RSE.....	29
Conclusion.....	33
<b>Chapitre 2 : La performance sociale dans les entreprises.....</b>	
Introduction.....	34
<b>Section 01 : La performance globale dans les entreprises.....</b>	<b>35</b>
1.1 Origine et fondements du concept de performance.....	35
1.1.1. Définition du concept de performance d'entreprise.....	36
1.2 Le caractère multidimensionnel du concept de performance.....	38
1.2.1. Les différentes typologies de la performance d'entreprise.....	40
1.3 La performance globale dans les entreprises.....	42
1.3.1. Définition de la performance globale d'entreprise.....	44
1.4 La mesure de la performance globale.....	45
<b>Section 02 : La performance sociale d'entreprise et ses composantes.....</b>	<b>51</b>
2.1 Origine et développement du concept de la performance sociale d'entreprise.....	51
2.2 Définition de la performance sociale d'entreprise.....	53
2.3 Le modèle de la performance sociale d'entreprise.....	55
2.4 Opérationnalisation et mesure de la performance sociale d'entreprise.....	57
2.4.1 Opérationnalisation de la performance sociale d'entreprise.....	57
2.4.2 Mesure de la performance sociale d'entreprise.....	58
2.5 La relation entre la performance sociale d'entreprise et la RSE.....	62
Conclusion.....	64
<b>Chapitre 3 : Etude de l'impact des pratiques de la RSE sur la performance sociale d'entreprise.....</b>	
Introduction.....	65
<b>Section 01 : Cadre et contexte de l'étude.....</b>	<b>66</b>
1.1 Présentation de l'entreprise NCA Rouiba.....	66
1.2 Politique de développement durable chez NCA Rouiba et Pratiques de RSE.....	69
1.3 Ressources humaines et pratiques sociales de RSE chez NCA Rouiba.....	72
1.3.1 Ressources humaines chez NCA Rouiba.....	72
1.3.2 Pratiques sociales de RSE chez NCA Rouiba.....	73

<b>Section 02 : Méthodologie de recherche.....</b>	<b>77</b>
2.1 Présentation de la méthodologie de recherche.....	77
2.1.1 Collecte des données.....	77
2.1.2 Traitement des données collectées.....	79
2.2 Outils d'analyse.....	80
<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>81</b>
3.1 Analyse qualitative des entretiens.....	81
3.2 Analyse descriptive.....	82
3.3 Analyse économétrique : Régression linéaire simple.....	89
3.2.1 L'impact de la RSE sur l'absentéisme.....	89
3.2.2 L'impact de la RSE sur les accidents de travail.....	90
3.2.3 L'impact de la RSE sur la formation.....	91
3.2.4 L'impact de la RSE sur la mobilité interne.....	93
Conclusion.....	96
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>97</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>100</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>105</b>