



La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en Algérie

Enjeux, Opportunités et Perspectives

Sous la direction de **Mouloud GUERCHOUH**

Préface **Belaid ABRIKA**

**EDITION
DEFI**

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Enjeux, Opportunités et Perspectives



Sous la Direction de Mouloud GUERCHOUH

Préface de Bélaïd ABRIKA

Tous droits réservés

Les auteurs assument l'entière responsabilité du contenu de leurs contributions respectives, tant sur le plan juridique qu'intellectuel. Les opinions exprimées dans le présent ouvrage n'engagent en aucune manière la responsabilité de la Bibliothèque centrale ni celle de l'Édition DEFI, lesquelles ne sauraient être tenues pour responsables du contenu publié.

Attention :

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, du texte et/ou de la nomenclature contenus dans le présent ouvrage, et qui sont la propriété des auteurs, est strictement interdite.

ISBN : 978-9931-9994-6-1

**Laboratoire Développement-Economie-Finance-
Institutions (DEFI)**



**Groupe de Recherche sur la Gouvernance des
Organisations (GREGO)**



***La Responsabilité Sociétale des
Entreprises en Algérie***

Enjeux, Opportunités et Perspectives

Ouvrage collectif sous la direction de Mouloud GUERCHOUH

Edition

DEFI

Juin 2025

Préface

C'est avec une grande satisfaction que je signe cette préface consacrée à un ouvrage collectif d'une richesse scientifique indéniable, témoignant de la vitalité de la recherche au sein de notre Faculté et de l'engagement constant de nos équipes pour l'avancement des connaissances. Ce travail remarquable illustre la maturité croissante de la réflexion autour de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), un domaine devenu incontournable dans un contexte national marqué par des transformations économiques, sociales et environnementales profondes.

Fruit d'un effort soutenu du laboratoire Développement-Économie-Finance-Institutions (DEFI) et du Groupe de Recherche sur la Gouvernance des Organisations (GREGO), l'ouvrage présente une diversité d'analyses et de perspectives qui témoigne de la pluridisciplinarité et de la rigueur scientifique guidant les travaux de nos équipes. Fidèles à leur vocation de promotion de la recherche appliquée, de l'innovation scientifique et de l'ouverture sur les problématiques contemporaines, ces deux structures ont su mobiliser leurs compétences pour produire un ensemble cohérent, structuré et solidement argumenté.

Ce livre, dirigé par Monsieur Mouloud Guerchouh, constitue bien plus qu'une compilation de contributions individuelles. Il synthétise, avec précision et profondeur, des travaux sélectionnés selon des critères méthodologiques exigeants, garantissant une haute qualité académique. Chaque chapitre reflète une volonté commune : éclairer la compréhension de la RSE en Algérie, non seulement en décrivant les réalités existantes, mais également en proposant des pistes de réflexion susceptibles d'enrichir le débat scientifique et d'alimenter la prise de décision stratégique.

Les thématiques traitées abordent les multiples dimensions de la RSE : son intégration dans les stratégies des entreprises, les modèles émergents de gouvernance, les mécanismes de développement durable, les défis réglementaires propres à notre pays, ainsi que l'interaction entre acteurs publics, privés et territoriaux. L'ensemble offre au lecteur une vision nuancée et documentée des enjeux actuels, tout en mettant en lumière les opportunités et limites rencontrées dans la mise en œuvre effective de la RSE en Algérie.

Je tiens à saluer l'engagement de l'ensemble des auteurs, dont les contributions se distinguent par la finesse de l'analyse et la pertinence des questionnements. Je souhaite également souligner la rigueur du travail éditorial assuré par Monsieur Guerchouh et son équipe, dont la coordination exemplaire a permis d'aboutir à un ouvrage homogène et scientifiquement solide. Leur investissement confirme une conviction que nous partageons : la recherche scientifique, lorsqu'elle reste attentive aux réalités du terrain et ouverte aux innovations conceptuelles, constitue un levier essentiel pour accompagner les transformations socio-économiques de notre pays.

En espérant que cet ouvrage suscitera un large intérêt, tant au sein de la communauté académique que parmi les professionnels et décideurs économiques, je vous souhaite une lecture stimulante et enrichissante, porteuse de nouvelles perspectives et d'inspirations au service du progrès scientifique et du développement durable.

Professeur Bélaïd Abrika

(Directeur du laboratoire : Développement-Economie-Finance-Institutions, DEFI))

SOMMAIRE

Chapitre introductif. « *Au-delà de la RSE : la révolution des entreprises responsables* ! ». Mouloud Guerchouh

-Partie 1-

"RSE et innovation : outils et pratiques pour la transformation des entreprises"

Chapitre 1. « *La RSE : plus qu'une pratique, une culture d'entreprise porteuse de valeurs et d'impact durable* ». Karima Si Salah-Kissoum & Rafika Bourokba-BouraiB

Chapitre 2. « *La RSE au service de la performance des entreprises Algériennes : Illustration par le cas de la laiterie Soummam* ». Hakima Amokrane-Ibouchoukene

Chapitre 3. « *La RSE, un levier de développement de la performance commerciale d'une entreprise : cas de Cevital* ». Moussa Boukrif & Ratiba Chirifi

Chapitre 4. « *La communication responsable comme nécessité pour justifier la mission "éthique" de l'entreprise algérienne : Cas du groupe industriel pharmaceutique SAIDAL* ». Ouardia Hammoutene-Aiche & Houria Ouchalal-Ould Moussa

Chapitre 5. « *Réinventer la gouvernance RSE : Benchmarking des modèles d'excellence pour une performance durable* ». Sabrya Ouamar-Berkal & Rahdia Dahmoune-Tadjine

-Partie 2-

"RSE et transformation sociétale : outils et perspectives"

Chapitre 6. « *La norme ISO 26000 au cœur des pratiques de la RSE : quelles contraintes pour les entreprises algériennes ?* ». Lyas Zerkhefaoui & Abdenour Khammes

Chapitre 7. « *RSE et création de valeur durable : vers une synergie éthique et économique* ». Farida Si Mansour

Chapitre 8. « *Responsabilité sociale des entreprises et comptabilité extra-financière : Quels enjeux face à la financiarisation de l'entreprise ?* ». Mohamed Achir & Sabrina Ould Abdeslam-Hamaz

Chapitre 9. « *Etude des facteurs influençant l'adoption de stratégies RSE par les entreprises familiales* ». Lyes Gheddache

Chapitre 10. « *L'intégration des parties prenantes dans les entreprises* »

socialement responsables : démarche et enjeux : cas du Groupe Cevital ».

Malika Begriche-Amghar

-Partie 3-

"RSE et Développement Durable : synergies et perspectives en Algérie"

Chapitre 11. « Durabilité du territoire et durabilité de l'entreprise, impacts et interdépendance : illustration à travers le cas de Cosider-Group et le territoire d'Alger ». Mouloud Guerchouh & Djamal Si-Mohammed

Chapitre 12. « L'économie circulaire comme levier de la RSE pour un développement durable local ». Nadia Dorbane-Nasri

Chapitre 13. « Valorisation circulaire des eaux usées : illustration par l'ONA d'Alger ». Rosa Aknine-Souidi & Djamila Rahmouni

Chapitre 14. « La RTE : enjeux pour les entreprises et les territoires ». Ferroudja Bourkache-Cherfaoui

Chapitre 15. « La RSE et les politiques publiques en matière de DD en Algérie : Etat des lieux et constat ». Naïma Douici-Hachemi

Introduction générale

Mouloud GUERCHOUH

Pendant longtemps, le fonctionnement des sociétés s'est inscrit dans une course effrénée à la consommation des ressources et la production des biens et services, aboutissant à la détérioration du sens commun face à un individualisme de plus en plus prégnant. Locomotives de ce mouvement, les entreprises ont ainsi créé les conditions du développement technologique ayant permis l'enrichissement matériel des sociétés et des individus, mais ont également été en grande partie à l'origine de la détérioration de la planète (Bello, 2014). Responsables d'une situation dont elles ne peuvent se soustraire, ces entreprises sont naturellement conduites à s'inscrire de plus en plus dans une séquence de résolution de l'équation à trois variables du Développement Durable. Cette séquence qui a pour nom "Responsabilité Sociétale des entreprises" (RSE), se définit comme constituant la synthèse des attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires (philanthropiques) de la société à l'égard des organisations à un moment donné (Carrol, 1979). La RSE regroupe ainsi une multitude de pratiques et d'actions menées par les entreprises afin de satisfaire les attentes des différentes composantes de la société.

Le développement de la RSE fait suite au déclin progressif de la firme traditionnelle et à l'avènement de la nouvelle firme, plus intensive en capital humain qu'en capital physique, ainsi qu'à la prise de conscience des dirigeants d'entreprise des risques que représenterait un capitalisme dérégulé (Postel & Rousseau, 2009).

Les attentes sociales et environnementales envers les entreprises se sont alors accrues et les entreprises se retrouvent de plus en plus en première ligne face aux revendications grandissantes de la société. Désormais objet de multiples transformations sous l'effet des politiques publiques de DD et de l'émergence de nouvelles pratiques liées à la prise en compte des préoccupations sociales et environnementales, les entreprises sont de plus en plus impactées par la consécration de la RSE et de ses référentiels, ce qui les transforme d'une manière significative et les pousse *in fine* à institutionnaliser de nouvelles formes d'organisation en leur sein... En effet, toute entreprise qui adopte une démarche

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

socialement responsable est contrainte de procéder à des changements stratégiques et organisationnels... Les entreprises qui s'engagent dans une démarche de responsabilité sociétale se trouvent inévitablement confrontées à la nécessité d'effectuer des ajustements profonds à la fois stratégiques et organisationnels (*Kbouatra et Mériane*, 2018). En effet, la mise en œuvre de la RSE agit comme un levier de transformation qui pousse les organisations à repenser leurs modes de fonctionnement, leurs objectifs, ainsi que leurs interactions avec leurs parties prenantes. L'un des apports majeurs de cette démarche réside dans sa capacité à catalyser des évolutions qui s'inscrivent dans une dynamique de progrès sociétal. Cette transformation, loin de se limiter à une seule dimension, touche l'ensemble des facettes de l'entreprise : sa culture interne, ses processus opérationnels, sa gouvernance, mais aussi sa relation avec l'environnement et la société au sens large. Ce faisant, la RSE devient un outil stratégique permettant aux entreprises non seulement de répondre aux attentes sociales et environnementales croissantes, mais aussi de se positionner durablement comme acteurs du changement.

Pourtant, bien que les discours sur les questions de développement durable soient le plus souvent optimistes et réconfortants, il n'en demeure pas moins que les recherches menées sur les problématiques environnementales et sur l'engagement sociétal des entreprises semblent augurer d'un déclin potentiel de nos systèmes actuels de production, de distribution et des structures sociales qui les sous-tendent.

En Algérie, c'est en novembre 2011, soit une année seulement après sa promulgation par l'International Standard Organization - Organisation Internationale de Normalisation (ISO), qu'a été officiellement adoptée la norme ISO 26000. Nombreuses sont alors les entreprises qui se sont lancées dans l'adoption des démarches liées à la responsabilité sociétale, sous l'impulsion combinée de l'isomorphisme et de la normalisation/standardisation des pratiques et des valeurs à l'échelle planétaire. Cela a dès lors permis à certaines entreprises d'intégrer le programme-pilote de la R.S/MENA (2001/2014), suivies ensuite par plus d'une vingtaine d'entreprises publiques et privées, ainsi que par quelques collectivités locales, lesquelles se sont investies dans ce processus de normalisation ISO 26000 (*RSE Algérie*, 2022) ...

Cet ouvrage est le fruit de la contribution de plusieurs enseignants-chercheurs dans des domaines variés des sciences économiques, de gestion et de la finance. Il a pour objectif d'explorer de manière approfondie la genèse, l'évolution, ainsi que les mécanismes et les processus qui sous-tendent la RSE en Algérie. Il

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

examine les différents enjeux et défis sociétaux auxquels les entreprises sont confrontées, tout en analysant les expériences concrètes liées à l'intégration de la RSE dans leurs stratégies et pratiques. En particulier, cet ouvrage s'efforce de répondre à une question clé : *comment l'adoption de la RSE affecte-t-elle les structures organisationnelles et les modes de fonctionnement des entreprises algériennes ? Quels sont les impacts réels sur leur gestion, leur culture d'entreprise et leurs relations avec les parties prenantes ?*

Par ailleurs, cet ouvrage s'intéresse aussi aux défis spécifiques rencontrés par ces entreprises dans un contexte socio-économique et politique particulier, en identifiant les opportunités et les obstacles qui accompagnent la mise en œuvre de la RSE en Algérie. Au-delà des impacts immédiats, il s'efforce également de mesurer les répercussions à long terme de cette démarche sur la compétitivité, la réputation et la durabilité des entreprises. L'ouvrage met en lumière la manière dont les entreprises algériennes naviguent entre les attentes sociétales croissantes en matière de responsabilité sociale et les contraintes économiques locales, en analysant les stratégies adoptées pour concilier rentabilité et engagement social. À travers des études de cas et des exemples pratiques, cet ouvrage vise à offrir une vue d'ensemble des bonnes pratiques en matière de RSE, tout en présentant les obstacles spécifiques liés à la réglementation, à la sensibilisation des dirigeants et au manque d'infrastructures adéquates.

En définitif, cet ouvrage propose une réflexion approfondie sur l'intégration de la RSE dans les pratiques entrepreneuriales, en abordant à la fois les leviers stratégiques, les outils d'innovation et les perspectives de transformation sociétale dans un contexte algérien. Il cherche à apporter une réflexion sur les bénéfices et les limites de l'intégration de la RSE dans le tissu économique national...

Cet ouvrage s'articule autour de trois parties, précédées par un chapitre introductif intitulé ***"Au-delà de la RSE : la révolution des entreprises responsables"***, à travers lequel une synthèse de l'évolution historique, théorique et conceptuelle de la RSE est proposée. Ce chapitre retrace les premières étapes de la RSE, en abordant son émergence comme un concept au croisement des préoccupations économiques, sociales, et ce sous le prisme de diverses théories.

Son auteur va au-delà de la simple présentation des fondements théoriques de la RSE pour s'attarder sur la manière dont les entreprises ont adapté leur modèle économique et managérial face aux défis contemporains. Il explore les motivations qui poussent les entreprises à s'engager dans une démarche RSE, telles que l'aspiration à une meilleure image de marque, la volonté de répondre aux attentes des parties prenantes (consommateurs, employés, régulateurs, etc.) et

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

la pression croissante des enjeux environnementaux et sociaux. Il aborde également les contraintes auxquelles ces entreprises sont confrontées, comme le cadre réglementaire insuffisant, le manque de ressources ou la résistance au changement de certaines parties internes impliquées. Il met en évidence la manière dont la RSE transforme profondément les pratiques organisationnelles, en soulignant comment les entreprises se réinventent pour s'adapter à une nouvelle ère où la responsabilité sociale et environnementale devient indissociable de leur modèle d'affaires. Les entreprises ne sont plus seulement perçues comme des acteurs économiques produisant des biens et services selon un modèle linéaire, mais comme des acteurs responsables ayant un rôle à jouer dans le développement durable et dans la résolution des problématiques sociétales. Il examine ainsi les stratégies mises en place pour intégrer les enjeux de la RSE dans les processus internes, notamment la gouvernance, le management, les systèmes d'information, la communication...

En somme, ce chapitre introductif illustre comment la RSE dépasse les frontières d'une simple contrainte ou d'une tendance à la mode pour devenir un véritable levier stratégique, offrant aux entreprises une opportunité de se distinguer, d'innover et de se projeter dans un futur où la performance économique se conjugue avec la responsabilité.

La première partie de cet ouvrage, intitulé ***"RSE et innovation : outils et pratiques pour la transformation des entreprises"***, est composée des thèmes suivants : "La RSE : plus qu'une pratique, une culture d'entreprise porteuse de valeurs et d'impact durable"; "La RSE dans les pratiques de gestion des entreprises. Cas d'entreprises algériennes"; "La RSE au service de la performance des entreprises Algériennes : Illustration par le cas de la laiterie Soummam"; "La RSE, un levier de développement de la performance commerciale d'une entreprise : cas de *Cevital*"; "La communication responsable comme nécessité pour justifier la mission « éthique » de l'entreprise algérienne : Cas du groupe industriel pharmaceutique *Saidal*". Elle explore les innovations comme levier stratégique pour l'intégration des principes de la RSE. L'innovation est ici présentée comme un moteur essentiel permettant aux entreprises de se réinventer et de renforcer leur impact positif sur la société. Les pratiques innovantes en matière de gouvernance, de gestion des ressources humaines, ainsi que d'approches technologiques contribuent à créer des solutions qui répondent aux enjeux sociétaux contemporains. L'intégration des principes de la RSE dans la stratégie d'innovation permet aux entreprises non seulement d'améliorer leur compétitivité

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

mais aussi de répondre aux attentes croissantes, diverses et parfois antagonistes des parties prenantes.

La deuxième partie, s'intitule ***"RSE et transformation sociétale : outils et perspectives"***, et regroupe les thèmes suivants : "Réinventer la gouvernance RSE : Benchmarking des modèles d'excellence pour une performance durable" ; "La norme ISO 26000 au cœur des pratiques de la RSE : quelles contraintes pour les entreprises algériennes ?" ; "RSE et création de valeur durable : vers une synergie éthique et économique" ; "Etude des facteurs influençant l'adoption de stratégies RSE par les entreprises familiales" ; "Responsabilité sociale des entreprises et comptabilité extra-financière : Quels sont les enjeux face à la financiarisation de l'entreprise " ; "L'intégration des parties prenantes dans les entreprises socialement responsables : démarche et enjeux : cas de *Cevital*". Cette partie s'attache à explorer le rôle des outils modernes et des approches innovantes dans la transformation des entreprises et leurs impacts sociétaux. Elle examine le lien entre la gouvernance, les pratiques éthiques et l'adoption de la RSE dans différents secteurs, tout en évaluant les contributions de cette démarche à la durabilité économique, sociale et environnementale dans le contexte algérien. En outre, elle met en avant les stratégies d'engagement, la création de valeur et la gestion fondée sur des valeurs, en soulignant leur importance pour renforcer les pratiques.

La troisième et dernière partie de cet ouvrage, qui s'intitule ***"RSE et Développement Durable : synergies et perspectives en Algérie"***, est constituée des thèmes suivants : "Interactions et impacts de la durabilité territoriale et durabilité des entreprises : illustration à travers le cas de Cosider-Group et le territoire d'Alger" ; "Valorisation circulaire des eaux usées : illustration par l'ONA d'Alger" ; "La RTE : enjeux pour les entreprises et les territoires" ; "La RSE et les politiques publiques en matière de DD en Algérie : Etat des lieux et constat". Elle examine les synergies entre la RSE et le DD, avec un focus particulier sur le contexte algérien. Elle explore les interactions entre durabilité territoriale, économique, sociale et environnementale, en mettant en lumière l'importance d'une approche systémique pour atteindre un développement équilibré et durable. Cette partie approfondit l'idée que la durabilité n'est pas un concept isolé, mais plutôt un ensemble d'interactions complexes où chaque dimension – qu'elle soit sociale, environnementale ou économique – influence les autres. Les pratiques de la RSE, à travers des stratégies adaptées au contexte algérien, peuvent créer des solutions innovantes pour résoudre des problèmes locaux tout en contribuant à la durabilité mondiale. Cette partie discute également des perspectives de synergie entre les initiatives d'entreprises socialement

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

responsables et les politiques publiques visant à renforcer la durabilité sur le plan territorial et national.

En somme, l'ouvrage propose des perspectives pour promouvoir une RSE plus intégrée et cohérente avec les objectifs du développement durable en Algérie, tout en soutenant l'évolution des entreprises vers une approche proactive.

Références bibliographiques

- **Carroll A.B.**, (1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 4, N°. 4, p. 497-505.
- **Khouatra D., Mériane Y.**, (2018), « *Mesure pilotage de la responsabilité sociale des entreprises en Algérie. Cas d'une entreprise du secteur agroalimentaire*, NCA Roniba ». <https://intercostos.org/wp-content/uploads/2018/01/KHOUATRA-2.pdf>
- **Postel N., Rousseau S.**, (2009), « La RSE, une fragile innovation institutionnelle », in **Meier O., al.**, « *Gouvernance, éthique et RSE : état des lieux et perspectives* », édition Lavoisier, collection Recherche en Management, p. 68-78.
- **RSE Algérie.**, (2022), « *Présentation de la plateforme RSE Algérie* », www.rse-algerie.org

Chapitre introductif — *Au-delà de la RSE : la révolution des entreprises responsables !*

Mouloud GUERCHOUH

Introduction

Depuis quelques décennies, les organisations en général et les entreprises en particulier, sont le théâtre de multiples transformations qui se produisent au gré des mutations et les exigences de leur environnement, notamment sous l'effet des politiques de développement durable (DD) et de l'émergence de nouvelles pratiques liées à la prise en compte des préoccupations sociales et environnementales au niveau de l'entreprise. Elles sont ainsi de plus en plus impactées par la prise en compte de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et de ses référentiels, ce qui les transforme d'une manière significative et les pousse *in fine* à institutionnaliser de nouvelles formes d'organisation en leur sein...

À ce propos, l'entreprise qui adopte une démarche socialement responsable s'apprête forcément à procéder à des changements stratégiques et organisationnels... L'apport principal de la RSE est alors de contribuer à la transformation des entreprises, dans la perspective de progrès sociétaux (économiques, sociaux et environnementaux). De la sorte, on peut concevoir la RSE comme une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société (Igalens, 2003).

Subséquentement, la RSE impose de nouveaux enjeux et défis à l'entreprise, comme elle est source de nouvelles pratiques et innovations managériales. En effet, à mesure que les entreprises s'adaptent aux nouvelles normes et tendances de la RSE, le management subit des évolutions significatives. Ces changements ont pris de court les gestionnaires, les poussant à repenser leurs approches, ainsi que les entreprises à repenser leurs structures organisationnelles et à adopter de nouvelles approches managériales.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

C'est dans cette optique que le concept de "management durable" émerge, conférant de nouvelles responsabilités à la gestion d'entreprise. C'est un concept qui traduit une déclinaison du concept de la RSE, qui est un concept macro-économique, dans l'environnement de l'entreprise¹. En d'autres termes, il reflète l'intégration de la responsabilité sociétale dans les modes et les pratiques de management de l'entreprise et dans leurs stratégies organisationnelles (*Bowen*, 1953).

Par ailleurs, les transformations managériales impactent sensiblement le Système d'Information Organisationnel (SIO) de l'entreprise, en ce sens que ce dernier est étroitement relié aux innovations managériales, que ce soit avec l'introduction de nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), conséquence de l'adoption de certaines directives liées à la RSE, ou suite à des réorganisations de la circulation de l'information intra-entreprise ou interentreprises, ou bien encore en raison de l'adoption d'une nouvelle manière de fonctionner (*Barlette et al.*, 2013).

Les enjeux rattachés à RSE ne se résument pas à la réduction des externalités négatives occasionnées par les activités de l'entreprise, mais aussi et surtout aux transformations que la RSE induit sur le processus de création de valeur (dimension organisationnelle), à travers notamment la recherche de la création de la valeur substantielle (valeur économique, sociale et environnementale), ainsi que l'équité dans la répartition de la richesse créée (dimension institutionnelle), en répondant aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes. Le changement organisationnel est considéré en effet comme un processus discontinu qui touche tout à la fois la stratégie, la culture et la structure de la firme, après avoir été pris pour un processus graduel d'adaptation de l'organisation (*Demers*, 1999)². Cela signifie qu'il concerne toutes les variables de la firme et leur combinaison, et en conséquence l'architecture organisationnelle de l'entreprise, dans la mesure où celle-ci reflète cette combinaison, à travers le système de répartition des droits décisionnels, et le système de coordination et de contrôle. Ce faisant, la dynamique de gouvernance de l'entreprise, et subséquemment les organes et les processus de décision se trouvent également affectés, vu que le système de gouvernance, au travers de la dynamique caractérisant ses différents mécanismes, constitue le focal

¹L'implication de l'entreprise dans la responsabilité sociale se manifeste à travers les efforts consentis à deux niveaux : au niveau externe (environnement macro) par un ensemble de réponses qu'elle apporte aux attentes des parties prenantes externes ... et au niveau interne (environnement micro), par des actions managériales orientées vers le DD, désignées couramment sous le concept de "management durable".

²*Demers* (1999), in *Brassard* (2003, p. 253)

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

de l'architecture organisationnelle, du fait « *qu'il [le système de gouvernance] reflète la combinaison d'un aspect de l'allocation des droits décisionnels et d'un aspect du système d'évaluation et de contrôle ...* » (Charreaux, 1997, pp. 430-431). De ce fait, la gouvernance d'entreprise se trouve en première ligne de ce *méli-mélo* organisationnel, puisqu'elle focalise toutes les caractéristiques des mutations induites par la RSE.

Cette gouvernance renouvelée renvoie explicitement à la gouvernance élargie (partenariale, cognitive et comportementale). Une gouvernance d'entreprise se doit certes d'être imprégnée des préceptes de la durabilité, mais elle doit tout autant aller au-delà de l'objectif de conformité pour véhiculer des modèles et des valeurs d'exemplarité, impactant les comportements des collaborateurs en interne et définissant les modalités des relations avec l'ensemble des parties prenantes (Bello, 2014).

Capron et Quairel-Lanoizelée (2007, p.16) résument les changements induits par l'introduction de la responsabilité sociétale dans l'entreprise par leur définition de la RSE, comme étant « *les modalités de réponses de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de de conduite de changement, de méthodes de pilotage, de contrôle et d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performances* ».

À travers le monde, les entreprises se sont lancées dans l'adoption des démarches de la responsabilité sociétale, sous l'impulsion combinée de l'isomorphisme et de la normalisation/standardisation des pratiques et des valeurs à l'échelle planétaire, cette contribution se donne pour ambition d'étudier la dynamique des changements organisationnels et structurels dans les entreprises post-RSE, à travers l'étude des transformations qui pourraient en résulter³, sur le triple plan de sa gouvernance, de son architecture organisationnelle et de son système d'information.

Sur le plan méthodologique, une analyse conceptuelle portant sur les notions de RSE, de gouvernance organisationnelle et de leur relation avec l'architecture organisationnelle de l'entreprise constituera le soubassement théorique de cette recherche, qui s'intéressera également à l'étroite relation existante entre le SIO et

³ Le "changement organisationnel" désigne ce processus par lequel un aspect d'une organisation, dont l'altération ou la modification équivaut à un ajout, à la suppression ou au remplacement, de façon partielle ou totale, de l'un, de plusieurs ou de tous les éléments composant une organisation et de l'une ou l'autre des caractéristiques de ceux-ci. Par ailleurs, la transformation est un type de changement qui consiste en une modification majeure ou de grande envergure d'une organisation. La transformation organisationnelle est donc une modification d'une organisation ou de la forme de celle-ci, par opposition à une modification dans l'organisation ou dans la forme de celle-ci. Par la transformation, l'organisation devient autre, prend une autre forme (Brassard, 2003).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

les mutations et innovations managériales induites par l'introduction des préceptes de la RSE dans les pratiques organisationnelles de l'entreprise.

Le premier élément de cette contribution se rapportera à l'évolution conceptuelle et théorique de la RSE. Le deuxième abordera la nature de l'engagement sociétal des entreprises, c'est-à-dire aux motivations, critères et autres arguments, philanthropiques, éthiques, stratégiques ... poussant les entreprises à vouloir assumer leur responsabilité sociétale. Le troisième élément visera à examiner de près les transformations induites par l'adoption d'une stratégie RSE par les entreprises.

-1-

Évolution théorique et conceptuelle de la RSE

La littérature académique foisonnante et la profusion des travaux et des publications scientifiques qui lui sont consacrés, ainsi que les discours à son sujet ont certes mis en lumière l'intérêt grandissant que revêt le concept de la RSE. Cependant, au lieu de concourir à un concept consensuel, cela n'a fait qu'exacerber la confusion qui l'entoure. Nous proposons d'examiner de plus près le concept de la RSE afin d'en saisir toute la portée...

C'est aux abords du XIXe siècle que nous rencontrons les premières appréhensions sociales, suscitées par les craintes de certains employeurs américains, en raison de la montée de l'esprit revendicatif de leurs employés. Puis, à l'orée du siècle écoulé après la parution en 1916 de l'article *"The changing Basis of Economic Responsibility"* de l'économiste *John Morice Clark*, dans lequel il a introduit ce concept de responsabilité sociale, et en suggérant d'intégrer la dimension sociale à la responsabilité économiques des entreprises. Dans les années 1930, de nombreuses entreprises américaines ont commencé à offrir des avantages sociaux pour attirer et retenir les meilleurs talents. Cependant, la notion de RSE a été véritablement développée avec la publication en 1953 de l'ouvrage *"Social Responsibilities of the Businessman"* de *Bowen*. Commandée par les églises protestantes américaines, cette œuvre est considérée comme l'un des textes fondateurs de la RSE, un concept pleinement enrichi, principalement par des auteurs anglo-saxons.

Ce concept, traduction de l'expression américaine *"Corporate Social Responsibility"*, ne se limite pas aux questions sociales, mais englobe une multitude d'enjeux et de défis. Il dépasse les simples relations entre employeurs et employés pour inclure toutes les interactions professionnelles avec les parties prenantes de la société civile dans le cadre des activités de l'entreprise. Par conséquent, ces

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

dernières années, le terme "sociétal" est devenu prédominant parmi les auteurs et les institutions internationales, préféré à "social" car il permet une prise en compte plus large des nombreux aspects de la RSE (*Guerchoub* et Si-Mohammed, 2021).

Dès lors, la RSE s'est répandue principalement au sein des grandes entreprises qui étaient confrontées à diverses pressions de la société, car pour certains auteurs la RSE améliore la performance financière de l'entreprise, ou du moins elle ne la dégrade pas⁴. Puis dans un deuxième temps, dans tous types d'entreprises, notamment celles désireuses de se repentir de leur course égoïste au profit (*Khouatra* et *Mériane*, 2018) et des conséquences de leurs activités sur l'environnement qui sont largement décriées (*Ghera* et *al.*, 2013). Seulement, de nos jours, la conception dominante de la RSE est davantage associée à la notion de "Durabilité des Entreprises". Les entreprises mobilisent le concept de responsabilité sociétale comme un ensemble de réponses aux défis posés par le développement durable (DD) (*Capron* et *Quairel-Lanoizelée*, 2010). Le DD étant un concept macro-économique, la RSE constitue de *facto* sa déclinaison ou son corolaire au niveau micro-économique. À cet égard, *Brovelli* et *al.* (2013) indique que la RSE est la mise en œuvre des principes du DD au sein des entreprises ou des organisations, et *Boyer* et *Igalens* (2005) pour qui la responsabilité sociale n'est que l'adaptation à l'entreprise d'une exigence qui a pour nom le DD. Elle a donc pour vocation de traduire ces principes en système managérial à l'échelle de l'entreprise.

En effet, après des décennies dans lesquelles tout le fonctionnement des sociétés s'est inscrit dans une course effrénée à la consommation des ressources et la production des biens et services, aboutissant à une ère de surconsommation et de la brièveté ou l'éphémérité des produits, ainsi qu'à la détérioration du sens commun face à un individualisme de plus en plus prédominant. Un mouvement dans lequel les entreprises ont été la locomotive, en créant les conditions du développement technologique ayant permis l'enrichissement matériel des sociétés et des individus, mais qui ont causé également en grande partie la détérioration de la planète (*Bello*, 2014). Une responsabilité dont elles ne peuvent s'y soustraire et qui les conduit à s'inscrire dans la résolution de cette équation à trois variables du DD. La RSE s'est ainsi développée suite à l'avènement de la nouvelle firme plus intensive en capital humain qu'en capital physique, à l'abandon progressif de la

⁴ Même si l'étude faite par *Allouche*, *Huault* et *Schmidt* (2004) a démontré l'existence d'un lien positif entre la RSE et la performance financière de l'entreprise, d'autres travaux n'appuient pas la thèse que les engagements sociétaux procurent forcément un avantage concurrentiel à l'entreprise (*Allouche* et *Laroche*, 2005). *A contrario*, ces travaux ont montré qu'ils peuvent induire des coûts supplémentaires qui, *de facto*, génèrent un désavantage compétitif ou des pertes de compétitivité par rapport aux concurrents.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

firme traditionnelle⁵, et à « ... la prise de conscience des dirigeants d'entreprise des risques que représenterait un capitalisme dérégulé » (Postel et Rousseau, 2009, pp. 72-73).

Les attentes sociales et environnementales envers les entreprises se sont alors accrues et les entreprises se retrouvent désormais à l'avant-garde face à des revendications grandissantes de la société, d'un côté, et de l'autre, le champ de la gouvernance s'est élargi à l'ensemble des partenaires cruciaux de la firme (Guerchoub et Si-Mohammed, 2021). A ce titre, Lépineux et al. (2009, p.23-24) postulent que « ...la RSE apparaît comme un moyen de consolider la capacité de la survie et de développement économique de l'entreprise (niveau micro), du secteur d'activité et du bassin d'emploi (niveau méso) ou de la nation (niveau macro) dans l'espace socio-économique ». Pour notre part, notre analyse de la littérature foisonnante sur la RSE nous a conduits à définir la RSE comme « un contrat social entre l'entreprise et la société qui oblige la première à tenir compte du bien-être de la seconde et de l'intégrer dans l'élaboration de ses stratégies. Cela implique l'intégration impérieuse de la justice et de l'équité sociales dans la stratégie organisationnelle de l'entreprise et donc de leur gouvernance, pour une meilleure création et répartition de la valeur... » (Guerchoub et Si-Mohammed, 2021, p. 103).

Selon Carroll (1991), les responsabilités de l'entreprises envers la société peuvent être classées en trois catégories, qu'il dispose par ordre décroissant en termes d'importance. La dimension économique est la plus importante, donc la responsabilité économique (rentabilité, quantité, qualité, ...) constitue la première catégorie. Vient ensuite la responsabilité légale, étant donné que l'entreprise est tenue par le respect des lois et règles qui cristallisent les valeurs de la société. Puis, c'est au tour de la responsabilité éthique, qui au-delà des lois et autres règles contraignantes, les entreprises doivent faire ce qui est juste, honnête, ... c'est-à-dire conforme à l'éthique de la société. Et enfin, les entreprises s'engagent socialement d'une manière volontaire pour le bien-être de la société en général, c'est-à-dire une responsabilité philanthropique.

Toutefois, pour Wood (1991), la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes qui sont la légitimité, la responsabilité publique, et la discrétion managériale. Ces principes résultent de trois niveaux d'analyse institutionnel, organisationnel et individuel. Et le croisement entre les deux classifications nous donne ce qui suit :

⁵ En raison de la tendance haussée au recentrage sur le métier de base et la désintégration verticale qui l'a accompagné, et le recours de plus en plus fréquent à l'externalisation des activités, (Bello, 2014).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Tableau N°01 — Catégories de la responsabilité sociétale des entreprises

	<i>Niveau institutionnel</i>	<i>Niveau organisationnel</i>	<i>Niveau individuel</i>
<i>Responsabilités économiques</i>	Produire des biens et des services ; offrir des emplois ; créer de la richesse pour les actionnaires	Les prix des biens et services reflètent es vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser les technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage
<i>Responsabilités légales</i>	Respecter les lois et la réglementation. Ne pas attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Œuvrer pour des politiques en défendant des intérêts éclairés	Tirer profit des instructions réglementaires pour innover dans les produits et les technologies
<i>Responsabilités éthiques</i>	Suivre les principes éthiques fondamentaux (exemple l'honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usages spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit
<i>Responsabilités discrétionnaires</i>	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines, au-delà des réglementations et des règles éthiques, rendre une partie du chiffre d'affaires à la société (Community)	Investir les ressources de l'entreprises dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en termes de résolution des problèmes sociaux (application de critères d'efficacité)

Source : *Chakor* (2018, p.20), adapté de *Carrol* (1991) et de *Wood* (1991)

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Néanmoins, la perception de la RSE a évolué en fonction de l'évolution du corpus théorique qui lui est dédié. En dépit de l'incomplétude théorique qu'elle présente, l'examen de la littérature managériale révèle que ce corpus théorique largement utilisé pour l'analyse de la RSE demeure incontestablement la Théorie des Parties Prenantes (TPP) ou (*stakeholders theory*). Cette théorie trouve son ancrage théorique dans les approches contractuelles de la firme⁶. Elle remet en cause la prétendue séparation entre un monde économique dominé par l'intérêt et l'opportunisme et un monde éthique marqué par la recherche du bien commun et de l'équité, en insistant sur le fait que les organisations économiques ne sont pas seulement soumises à une contrainte d'efficacité mais qu'elles doivent également répondre à une contrainte de légitimité et de justice (*Dupuis*, 2007). Dès lors, la TPP se propose comme une théorie qui s'oppose aux approches purement économiques et financières de la firme, en l'occurrence celles qui défendent l'idée de l'existence d'une corrélation négative entre la démarche de la RSE et la performance de l'entreprise (*Friedman*, 1962, 1970), dans la mesure où l'engagement sociétal appauvrit les actionnaires et engendre des coûts additionnels (*Aupperle et al*, 1985), ou encore qu'elle est présumée alourdir le rôle des dirigeants, ce qui les détourne de leur mission principale, et qui devrait mobiliser toute leur énergie⁷, c'est-à-dire la création de la seule valeur actionnariale. De la sorte, la RSE introduit dans l'entreprise de nouvelles missions, qui provoquent la confusion dans les rôles des managers, ce qui rend l'entreprise ingouvernable (*Jensen*, 2002). Néanmoins, les défenseurs de l'approche économique et financière soulèvent principalement la question épineuse de savoir qui, entre les managers et l'entreprise elle-même, devrait assumer envers la société. Si cette responsabilité incombe aux managers, cela pose alors le problème des limites de l'autorité et du pouvoir des uns et des autres, car ils sont rémunérés par les actionnaires de l'entreprise. En revanche, si c'est l'entreprise en tant que personne morale et artificielle, de quoi celle-ci serait-elle responsable, jusqu'où et devant qui ?! En effet, l'entreprise étant dépourvue de conscience morale, comme

⁶ Les théories contractuelles de la firme (la Théorie des Droits de Propriété, la Théorie de l'Agence et la Théorie des Coûts de Transaction) se focalisent dans leur analyse de la firme sur la dimension institutionnelle avec une vision contractuelle des rapports entre les acteurs de la firme ou entre les firmes, *i.e.* la firme est conçue comme un nœud de contrats explicites ou implicites, volontaire ou pas.

⁷ *Friedman* (1962, 1970) stipule que rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociétale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires. Il considère par ailleurs celle-ci comme une immixtion du pouvoir politique dans le domaine de la liberté d'entreprendre et du remplacement des mécanismes de marché par des mécanismes politiques dans l'allocation des ressources rares...

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

le soulignent *Guerchoub* et *Si-Mohammed* (2021), la détermination de ses responsabilités soulève des interrogations complexes.

Pour la TPP, les performances financières et boursières s'amélioreront à mesure que les attentes des parties prenantes sont satisfaites grâce à l'amélioration de la réputation de l'entreprise, à l'attractivité sur les marchés financiers et à la réduction des risques liés aux affaires. À l'inverse, les pratiques commerciales qui vont à l'encontre de l'éthique, des codes et des normes ont un impact négatif sur l'image et la réputation de l'entreprise, ce qui affecte ses performances financières et sa compétitivité par rapport à ses concurrents.

En somme, la TPP explique comment les arrangements institutionnels ou contractuels établis par les acteurs de la firme permettent d'exploiter les opportunités d'investissement et autres, offertes par le marché, à travers un mode disciplinaire de gouvernance d'entreprise susceptible d'amenuiser les pertes d'efficacité, résultant des coûts organisationnels inhérents aux conflits d'agence, à l'incertitude, aux asymétries informationnelles, à la diversité des objectifs des parties prenantes et à l'hétérogénéité des schémas mentaux des agents. Les dynamiques d'innovation et d'apprentissage, et les compétences organisationnelles et autres, qui sont à l'origine de la capacité d'une firme à créer durablement de la valeur et à construire de nouvelles opportunités technologiques et organisationnelles, *i.e.* celles que ne présente pas le marché, restent dans un angle mort (*Coriat* et *Weinstein*, 2010). Ce faisant, l'avènement d'une économie fondée sur la connaissance qui a accru le poids du capital immatériel, notamment du capital humain, dans le processus de création de valeur et que, compte tenu de l'interdépendance entre « financement » et investissement (*Charreaux* et *Desbrières*, 1998), les *designs* de gouvernance doivent être révisés afin de s'ajuster à un régime de croissance devenu intensif en connaissance, a abouti à un courant hétérodoxe à la TPP, en l'occurrence l'approche cognitive.

En conséquence, la TPP ne peut prétendre constituer une alternative à la théorie classique de l'entreprise, car elle ne propose en fait qu'une analyse contractualiste de la RSE et, *in fine* elle ne fait que l'étendre (en adjoignant des connotations éthiques) dans une perspective libérale (*Cazal*, 2006), et élargie le spectre des théories contractuelles des organisations.

-2-

Nature de l'engagement sociétal des entreprises : entre motivations et contraintes

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

À ce stade de notre étude, il est essentiel d'examiner les motivations qui incitent les entreprises à adopter une démarche RSE, ainsi que les raisons expliquant la diversité des attitudes à l'égard de cette approche, qui varient de l'évitement total à une intégration complète dans leurs stratégies. Toutefois, une question se pose : cette période, qui constitue indéniablement une phase critique pour les entreprises, peut-elle être considérée comme une véritable épiphanie ? En d'autres termes, entraîne-t-elle une évolution radicale des modes de pensée et d'action des acteurs de l'entreprise, à la suite d'un changement soudain dans la réalité (*Denzin*, 1989) ? S'agit-il d'une prise de conscience éclairée de la véritable nature de la RSE, d'une révélation soudaine de ce qui était caché, ou bien d'une évolution plus réfléchie et progressive ?

Selon certains auteurs comme *Johnson* et *Greening* (1999), cette diversité de comportements sociétaux des entreprises découle de divers facteurs, tels que leur secteur d'activité⁸, leur taille, ainsi que des facteurs de contingence endogènes et exogènes à l'entreprise.

En définissant la RSE comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et leurs relations avec les parties prenantes (*Commission européenne*, 2001), il est clair que les entreprises s'engagent dans cette démarche de leur propre initiative. *Walton* (1967) a également souligné que l'engagement social des entreprises implique généralement un certain degré de volontarisme. Les entreprises doivent reconnaître que les bénéfices économiques de leur engagement ne sont ni immédiats ni proportionnels aux coûts engagés.

Pendant, ce choix volontaire des dirigeants d'entreprise de s'engager socialement est souvent interprété comme une action philanthropique et paternaliste, relevant davantage des valeurs personnelles et de l'éthique des gestionnaires que du domaine de l'entreprise elle-même. Il est perçu comme une forme de réparation pour les externalités négatives résultant des activités de l'entreprise (*Capron*, 2008).

Il convient de noter que l'engagement volontaire envers la responsabilité sociale ne peut être maintenu à long terme que si les avantages associés à son respect surpassent ceux qui pourraient découler de sa violation ; il est donc souvent de nature immédiate (*Maréchal*, 2011). Les dirigeants adhèrent à cette idée principalement pour éviter les sanctions financières en cas de non-respect flagrant des obligations sociétales, ou sous la pression de nouvelles normes réglementaires,

⁸ L'intégration du DD dans l'entreprise s'est faite progressivement à partir de 1992 dans les secteurs du pétrole et de la chimie, de l'industrie en général, puis à partir des années 2000 dans les services.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

ou encore lorsque les parties prenantes exercent une pression excessive sur l'entreprise (Guerchoub et Si-Mohammed, 2023). Les entreprises qui ne se conforment pas aux attentes de leurs parties prenantes, au sens large du terme, s'exposent aux risques de perte de notoriété et de capital réputation, mise à mal de leurs affaires, voire au risque juridique et celui de marché (Gherra et al., 2013). Seulement, cela est loin de constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise. En effet, et comme le soulignent Di Maggio et Powell (1983), le ralliement de l'entreprise à la cause sociétale est surtout « *stratégique et sociologique d'adaptation culturelle aux attentes de la société au sein de laquelle agit l'entreprise et de processus de mise en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes au sein du champ organisationnel où se situe l'entreprise* ».

Toutefois, lorsque la RSE est examinée à travers le prisme de certaines théories, des divergences apparaissent quant aux critères utilisés par ces entreprises pour définir leurs priorités et la manière dont elles cherchent à concilier des objectifs souvent en conflit. Selon les théories institutionnelles et néo-institutionnelles, les entreprises intègrent les principes de la responsabilité sociale dans leurs pratiques sous l'influence de leur environnement institutionnel. Les entreprises, confrontées au même cadre institutionnel, tendent à adopter des comportements similaires, un phénomène connu sous le nom d'isomorphisme. Elles sont ainsi influencées par différents "champs organisationnels" : des contraintes coercitives (telles que les lois et réglementations, les sanctions), normatives (comme les normes, références, standards professionnels, accréditations) et mimétiques (impliquant des croyances et une logique d'action partagée) (Di Maggio et Powell, 1983). Par ailleurs, les grandes institutions apportent une certaine stabilité aux comportements sociaux en imposant des pratiques de gestion, des stratégies et des structures organisationnelles à travers les règles et les valeurs qu'elles promeuvent. Les autres organisations de moindre envergure s'efforcent de se conformer aux valeurs et normes reconnues et institutionnalisées au sein de la société dans son ensemble, même si cela peut entraîner une perte d'efficacité et d'efficience dans leurs activités. Leurs caractéristiques se rénovent alors constamment dans le sens d'une plus grande compatibilité avec l'environnement (Berland et Loison, 2011).

Cependant, d'autres entreprises, en particulier les multinationales, agissent comme des acteurs dynamiques qui, par leurs propres initiatives, peuvent façonner leur environnement au lieu de simplement s'adapter passivement ou de céder aux pressions extérieures. Elles adoptent une variété de stratégies, tant sur

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

le plan de l'image que de la conformité, pour démontrer leur engagement envers la société et garantir ainsi leur pérennité (*Capron et Quairel-Lanoizelée*, 2004).

L'orientation stratégique des entreprises intègre nécessairement l'environnement sociétal, ce qui signifie que leur survie dépend de leur capacité à répondre aux attentes sociales. Cette capacité dépend de leur attitude envers la responsabilité sociale, qui varie d'une entreprise à l'autre. Certaines adoptent une approche défensive ou hypocrite, d'autres se conforment simplement aux normes établies, tandis que certaines sont proactives et intègrent dès le départ les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités (*Martinet et Payaud*, 2008). Cela signifie que « *les entreprises ne se contentent plus de dupliquer les meilleures pratiques en termes de RSE dans une ou plusieurs des activités de la chaîne de valeur, mais de créer une position unique, et d'établir une relation symbiotique entre la performance économique d'une part, et les performances sociétale et environnementales, d'autre part* » (*Lépineux et al.*, 2010, p. 161).

En se référant à l'individualisme méthodologique (théorie de l'agence) qui sous-entend que la tendance commune ou générale de l'entreprise envers les parties prenantes pourrait *a priori* être le produit d'action de décisions, de comportements, de croyance, ... individuels (*Baret*, 2009), le fondement du comportement responsable de l'entreprise est constitué *in fine* par la conscience et les valeurs des acteurs qui la composent. Néanmoins, cela ne signifie pas pour autant que ces choix individuels ne soient pas influencés par des phénomènes d'isomorphisme résultant des pressions institutionnelles (coercitive, normative ou mimétique) (*Scott*, 1995 ; *Di Maggio et Powell*, 1983). Sur la base d'une utilitaire ou instrumentale (rationalité instrumentale), c'est-à-dire que les choix sont le produit de la raison, même si cette raison n'est pas forcément juste ou valable, elle l'est aux yeux de l'individu. Toutefois, cela ne peut expliquer seul l'engagement sociétal des acteurs, ils s'engagent même s'ils n'ont pas d'intérêt à le faire, ils sont simplement motivés par des valeurs, de croyances de la sociétés.... (*Beret*, 2009).

Tableau N°02 — Évolution historique de l'engagement social des entreprises

	<i>1^{ère} vague (1959-1970)</i>	<i>2^{ème} vague (1970-1980)</i>	<i>3^{ème} vague (1980-1990)</i>	<i>4^{ème} vague (1990-2000)</i>
Objectif	Philanthropique	Philanthropique Stratégique	Investissement social local	Qualité/compétitivité du milieu opérationnel

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Motivation	Moralité, éthique	Intérêt long terme	Intérêt long terme Intérêt direct	Intérêt direct propre
Stratégie	Ad hoc	Systématique	Stratégique	Intégrée
Initiateur	Administrateur	Manager	Entrepreneur, Consultants	Tous les niveaux de management
Rapport aux activités de base	Détachée	Distincte, mais liée	Partie	Intégrée
Initiative	Passive	Réactive	Proactive	Intégrée au processus décisionnel
Formes de contribution	Capital financier surtout	Capital financier et technique	Capital économique et technique	Toutes formes de capital
Principes directeurs	Discretionnaire	Spécifiques	Harmonisés avec la stratégie productive	Part de la stratégie opérationnel
Suivi	Aucun	Assistance à des questions spécifiques	Soutien et contrôle spécifique	Incorporé aux objectifs managériaux

Source : Lamon (2001, p.144)

-3-

Réinventer les entreprises à l'ère de la responsabilité sociétale

Le "changement organisationnel" peut être défini comme le processus par lequel une organisation altère, modifie, ajoute, supprime ou remplace partiellement ou totalement ses éléments constitutifs, ainsi que certaines de leurs caractéristiques (Brassard, 2003). La transformation est une forme de changement majeur ou à grande échelle au sein d'une organisation, impliquant une modification significative de sa structure ou de sa nature. Contrairement à d'autres types de changements qui peuvent simplement modifier certains aspects de l'organisation, la transformation implique un changement fondamental qui donne une nouvelle forme à l'entreprise (Brassard, 2003). Ce faisant, les effets de la RSE sur une entreprise peuvent-ils être considérés comme une transformation

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

organisationnelle, entraînant un changement dans la nature même de l'organisation, ou simplement une modification de ses pratiques sans altérer fondamentalement sa structure ? quels sont les mutations de l'entreprise post-RSE ?

Les préoccupations sociétales, qui sont certes issues initialement des milieux politique, économique et social, n'ont pas tardé à s'introduire dans les sphères managériales et façonner les modes et les pratiques organisationnelles, dans la mesure où une pléthore d'innovations managériales ont été générées et des modes opératoires ont été transformés. En effet, pour répondre aux attentes de ses différentes parties prenantes, l'entreprise est tenue de développer une nouvelle culture managériale dans la conduite de ses affaires, capable de concilier entre les trois impératifs du DD.

L'engagement sociétal de l'entreprise revient alors à ce que les managers, au-delà de leur bon-vouloir et leurs qualités morales et éthiques, mettent en place de nouveaux processus, pratiques ou structures de gestion, significativement différentes de celles mises en place avant la prise en compte de ces enjeux... (Ghera et al., 2013)

Les entreprises abordent l'engagement sociétal de deux manières : *ex-ante* (en amont de leurs activités), où elles sont amenées à innover au niveau du process, notamment en adaptant leur système de production (exemple de l'éco-conception), ou orienter carrément leurs stratégies autour de valeurs sociétales, ce qui conduit *in fine* à la transformation de tous les aspects de l'organisation. Ou *ex-post* (en aval de leurs activités) qui consiste à compenser les externalités négatives générées par leurs activités, par divers moyens (exemple : paiement de droits, taxes, dédommagements)). Le développement d'une politique RSE au sein d'une entreprise donne lieu ainsi, à la mise en œuvre d'un processus de changement stratégique et organisationnel, qui s'accompagnent par des changements de procédures internes et de nouvelles techniques managériales de production.

Une dynamique qui est à l'origine de transformation des modes de gouvernance : d'un modèle de gouvernance disciplinaire actionnarial/partenarial, puis cognitif et enfin élargie. Une gouvernance actionnariale qui se concentre principalement sur la relation entre actionnaires et dirigeants, négligeant les autres parties prenantes, et limité dans sa capacité à réguler les rapports de force au sein de l'entreprise. Un modèle qui favorise les intérêts des actionnaires, en cherchant à maximiser leurs profits, tout en excluant d'autres parties prenantes impliquées dans la création de valeur. Et dans lequel, par conséquent, la RSE est souvent négligée, notamment par les néoclassiques libéraux, qui estiment que la

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

responsabilité sociale devrait être prise en charge par des mécanismes politiques plutôt que par le marché.

Friedman (1962) affirme que la seule responsabilité des entreprises est de générer des profits, tout en respectant les lois, l'éthique et les valeurs de la société. Il soutient que seules les personnes physiques, notamment les dirigeants, sont responsables, et leur objectif principal est de maximiser la richesse des actionnaires. Selon lui, les questions sociétales sont mieux prises en compte dans les entreprises bien gérées que dans celles qui se prétendent socialement responsables. En allant dans le même sens, *Hayek* soutient que les entreprises, en tant qu'entités morales artificielles, ne peuvent pas être moralement responsables. Ainsi, la RSE est considérée comme pouvant nuire à la richesse des actionnaires et entraîner des coûts supplémentaires (*Aupperle et al*, 1985). De plus, elle risque de détourner les dirigeants de leur mission principale, qui est la création de valeur pour les actionnaires, en leur imposant des responsabilités sociales et environnementales supplémentaires. Dans un contexte de monopole, les dirigeants ne supportent pas les coûts des externalités négatives de leurs actions (*Arrow*, 1973).

Comme nous l'avons souligné précédemment, l'approche des parties prenantes est largement utilisée dans la recherche sur la RSE, se concentrant sur les relations entre une organisation et ses diverses parties prenantes. Cependant, cette approche a été critiquée pour ne pas offrir une alternative efficace à la théorie classique de l'entreprise, mais plutôt pour l'élargir avec des considérations éthiques dans une perspective libérale. Elle est également critiquée pour ajouter de la complexité aux processus décisionnels des dirigeants et pour leur incapacité à identifier toutes les parties prenantes et leurs attentes dans des situations complexes (*Igalens et Boyer*, 2005). Par ailleurs, l'organisation a tendance à considérer les *stakeholders* en fonction de ses objectifs de performance (*Berman et al.*, 1999). De plus, les organisations ont tendance à privilégier les parties prenantes qui contribuent le plus à leur performance économique, ce qui peut entraîner une focalisation sur certaines parties prenantes au détriment d'autres.

La complexité croissante des rôles engendrée par la RSE affecte profondément les entreprises. Selon la théorie des parties prenantes, la RSE confère à l'entreprise un rôle de régulateur social en plus de son rôle économique traditionnel. Cependant, même si l'entreprise parvient à identifier les attentes spécifiques des différentes parties prenantes, elle peut rencontrer des difficultés à prendre en compte les valeurs, règles et normes qui influencent leurs comportements et attentes (*Capron*, 2007). De plus, concilier des attentes parfois

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

divergentes peut s'avérer complexe. Il est important de noter que certaines parties prenantes peuvent délibérément adopter des comportements de "passagers clandestins", en contribuant peu ou pas du tout à la promotion de l'intérêt commun (*Capron, op.cit.*).

L'adoption généralisée de la stratégie de "passager clandestin" pourrait conduire à des problèmes de sous-performance ou de dysfonctionnement social. En outre, certaines attentes des parties prenantes et les intérêts de l'entreprise peuvent être antagonistes. Une autre critique majeure de la théorie des parties prenantes est son manque de validation empirique solide, car elle offre peu de solutions pratiques pour gérer les relations entre les parties prenantes. Les outils proposés par cette théorie ne permettent d'identifier que les parties prenantes existantes, ne tenant pas compte de l'émergence de nouveaux acteurs et de leurs contributions potentielles à la création de valeur. Ces limites théoriques et empiriques soulignent la nécessité d'explorer d'autres cadres théoriques, tels que les théories cognitives et comportementales en économie. Par exemple, l'économie comportementale peut aider à intégrer des considérations éthiques, de justice et de protection dans les décisions managériales, en réduisant les biais émotionnels des décideurs (*Charreaux, 2005*). Elle peut également expliquer les mécanismes de protection sociale obligatoires et les politiques environnementales.

On se dirige alors vers une gouvernance élargie qui concilie entre les leviers disciplinaires et cognitifs, et détient un pouvoir explicatif plus important des phénomènes organisationnels et des biais comportementaux, cognitifs et perceptuels, capables d'affecter positivement ou négativement l'engagement sociétal des acteurs... En effet, la RSE n'est pas uniquement une question technique ou économique, mais un enjeu de gouvernance et de collaboration des parties prenantes.

Cette gouvernance élargie, qui se trouve au cœur de la RSE, renvoie à plus de participation, de décentralisation et de délibération, qui aurait le mérite de favoriser le choix de processus décisionnels plus flexibles, dynamiques et proactifs à toutes les étapes de l'architecture organisationnelle.

L'architecture organisationnelle reflète la combinaison des différentes variables de la firme, à savoir : le système de répartition et l'affectation des droits décisionnels (architecture décisionnelle), et le système de coordination et de contrôle. *Brickley et al. (1997)*, stipulent que l'architecture d'une organisation est constituée de composantes qui recouvrent les variables centrales de la théorie positive d'agence, et qui sont : l'allocation des droits décisionnels, le système d'évaluation de la performance et le système de sanction et de récompense.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Charreaux (2000) pour sa part, fait remarquer que prosaïquement, l'architecture organisationnelle s'articule autour de deux dimensions : la première dimension concerne l'allocation des droits décisionnels qui intervient à l'intérieur de la firme et induit une partition des droits décisionnels entre les « droits liés à la gestion des décisions », correspondant à l'allocation des ressources et l'initiative et la mise en œuvre des décisions par le dirigeant, et les droits de contrôle de décision qui combine la ratification (choix final) et la surveillance des décisions (permettent aux parties prenantes d'orienter le choix final), s'exerçant par les marchés des capitaux, biens et services, du travail et politique...). La deuxième dimension, quant à elle, aborde la conception du système de coordination et de contrôle qui se compose du système d'évaluation et de mesure de la performance, et du système d'incitation, de sanction et de récompense, qui est façonnée par la complémentarité et de substituabilité des différents mécanismes de gouvernance. *Fama et Jensen* (1983) repèrent trois mécanismes de gouvernance permettant de séparer entre les fonctions de gestion des décisions et du contrôle des décisions : la hiérarchie formelle (où les niveaux supérieurs exerçant un contrôle sur les niveaux inférieurs auxquels sont alloués les droits d'initiative et de mise en œuvre) ; les systèmes de surveillance mutuelle (qui sont générés par les interactions entre les contractants individuels et renforcent le processus de contrôle) ; le conseil d'administration (qui contribue à garantir la séparation fonctionnelle au sommet de la hiérarchie).

Cette dynamique des mécanismes de gouvernance permet de résoudre le problème organisationnel consistant à mettre en place un ensemble de règles de jeu organisationnel qui aboutit à une organisation optimale du processus de décision. Ce dernier consiste à organiser la répartition des droits décisionnels au sein de l'organisation et crée un système de contrôle (mesure et évaluation) qui établit d'une part, les mesures de performance locale, et d'autre part, leurs conséquences en matière de sanction et de récompense (*Chatelin*, 2001). Par ailleurs, l'optimisation du processus décisionnel consiste en la réduction des coûts de contrôle par la délégation de la fonction de contrôle à des agents spécialisés en la matière (décentralisation de l'architecture décisionnelle). De ce fait, l'optimum décisionnel réside dans la partition des fonctions de gestion et de contrôle, respectivement colocalisées avec les informations nécessaires à leur exercice optimal.

Cette dynamique nouvelle des mécanismes de gouvernance dans l'architecture organisationnelle liée aux stratégies d'engagement sociétal de l'entreprise est à l'origine d'une nouvelle vision de création de valeur. En effet, c'est sa posture vis-

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

à-vis de la responsabilité sociétale qui détermine *in fine*, la création de valeur de l'entreprise. Cette dernière repose sur un triptyque : une valeur financière ou économique, une valeur sociale et une valeur environnementale, et dans laquelle la valeur financière prônée par les modèles hiérarchiques du 20^{ème} siècle, issus du capitalisme libéral, n'est qu'un enjeu parmi d'autres. Ainsi, l'entreprise assure sa pérennité en intégrant les préceptes de la RSE dans sa stratégie et ce, sur quatre volets principaux : social, environnemental et économique. Néanmoins, cela dépend de l'approche et du modèle de gouvernance que l'on adopte, car comme cela a été susmentionné, ce sont les mécanismes de gouvernance, qui en agissant sur les caractéristiques variables des composantes de l'architecture organisationnelle, impactent les niveaux de création et du partage de la rente organisationnelle.

Dans l'approche financière traditionnelle de la gouvernance d'entreprise, la valeur créée est actionnariale (*shareholders value*) appropriée par les actionnaires supposés être les créanciers résiduels exclusifs, du fait du postulat selon lequel ils sont « les seuls » à supporter les risques⁹. Dans cet esprit, les dirigeants doivent veiller à la maximisation de la richesse des actionnaires par une répartition ou allocation optimale de la valeur créée, ce qui signifie que seuls les intérêts des actionnaires sont pris en considération.

Concernant l'approche cognitive de la gouvernance, celle-ci stipule que la capacité de l'entreprise à créer durablement de la valeur n'est pas fonction de considérations réductibles consistant à discipliner les dirigeants potentiellement opportunistes. Elle considère que, dans une logique stratégique, la création de valeur est le fruit d'une construction d'opportunités inédites, qui est intimement liée aux compétences spécifiques de l'entreprise et de ses dirigeants. En allant dans le même sens, *Wirtz* (2006, p. 147) avance que « ... les capacités organisationnelles, connaissances et compétences spécifiques du dirigeant et de ses équipes apparaissent comme autant de vecteurs potentiels d'un avantage compétitif durable et, donc, de la création de valeur ».

Par ailleurs, l'approche élargie de la gouvernance renvoie à une création durable de la valeur et à sa répartition équitable. Une durabilité qui est tributaire de la capacité du système de gouvernance et managériaux à assister les dirigeants sur le plan cognitif et à les contraindre à opérer une répartition équitable de la valeur créée sur l'ensemble des *stakeholders* qui contribuent à la création de cette

⁹ Cette approche suppose que la rémunération des créanciers financiers (apporteurs de facteurs de production) est égale à leur coût d'opportunité, ce qui implique qu'il n'y a pas de conflits sur la répartition de la valeur avec les actionnaires qui, en demeurant, sont seuls créanciers résiduels.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

valeur (viabilité globale). Dans cet esprit, la perception de la gouvernance renvoie à la notion de valeur intégrale ou valeur substantielle par opposition à une valeur purement financière (Hoarau et Teller, 2001). Autrement dit, celle qui dépasse les seuls aspects visibles de la valeur économique (ou valeur financière) et intègre donc la valeur issue de la réduction des coûts générés par les divers dysfonctionnements organisationnels (valeur organisationnelle), ainsi que la valeur induite par les effets des activités de la firme sur la société et son environnement écologique. La valeur intégrale d'une entreprise peut être représentée par une triade composée de trois pôles : la valeur économique ou financière (responsabilité économique) qui peut être appréhendée par la rentabilité. La valeur sociale au sens large qui comporte une dimension interne et qui concerne la satisfaction et la qualité de vie au travail (responsabilité sociale), et une dimension externe, *i.e.* des effets externes de son activité sur la société et l'environnement (responsabilité sociétale). Enfin, une valeur organisationnelle qui représente l'écart entre le fonctionnement attendu par les acteurs internes et externes et le fonctionnement réellement constaté (Cappelletti et Khouatra, 2004).

La création et la répartition de la valeur globale constitue le véritable potentiel de l'entreprise qui s'engage dans une démarche RSE. Les acteurs de l'entreprise créent en interne de la valeur, notamment organisationnelle, liée à la qualité des processus mis en œuvre pour satisfaire les clients, aux capacités d'innovation et d'apprentissage, au-delà de la relation de l'entreprise avec son environnement et de la valeur concurrentielle (ou valeur stratégique) qu'elle est susceptible de générer. Cette valeur substantielle créée par l'entreprise doit alors être entendue au sens de qualité de son management et de son fonctionnement. Caby et Hirigoyen (2005) identifient trois leviers qui sont à l'origine de création de valeur par l'entreprise : des leviers stratégiques *stricto sensu*, des leviers financiers et des leviers de gouvernance d'entreprise. Les leviers stratégiques impactent la création de valeur stratégique ou concurrentielle tout au long de la chaîne de valeur au sens de Porter (1986), offrant par conséquent un avantage concurrentiel à la firme. Les leviers financiers permettent d'optimiser la valeur financière actionnariale. Les leviers de gouvernance d'entreprise (l'incitation des dirigeants à la création de valeur à l'aide de leviers incitatifs surtout financiers et de mécanismes de contrôle et de surveillance) permettent d'accroître la valeur organisationnelle par la réduction des coûts de fonctionnement et d'organisation.

La mise en place d'une stratégie RSE nécessite une gouvernance élargie, impliquant toutes les parties impliquées et une répartition équitable des valeurs créées. Pour cela, les systèmes d'information (SI) doivent se transformer afin de

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

s'adapter à la politique RSE, en prenant en compte, en plus des données quantitatives, les aspects qualitatifs liés aux contraintes sociales et écologiques. Il s'agit, au-delà de l'identification des parties prenantes et de leurs attentes, de communiquer avec elles de manière transparente, de collaborer durablement, de renforcer leur engagement, ainsi que de développer leurs compétences et connaissances individuelles et collectives. Le SI peut alors devenir un outil de veille (environnementale, sociale, sociétale, économique, juridique), de mesure et de pilotage RSE, permettant à l'entreprise de rester cohérente avec sa stratégie RSE (Couraud, 2018).

Dans cette perspective, la Direction des Systèmes d'Information (DSI) occupe un rôle stratégique et central dans le cadre de la RSE, un domaine où les défis numériques se mêlent à des enjeux environnementaux et sociaux de plus en plus pressants. Assurément, le numérique est un levier de performance essentiel pour les entreprises, permettant d'optimiser les processus, de créer de nouveaux services, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de stimuler la croissance économique. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont un moteur clé d'innovation, capables de révolutionner des modèles économiques, des chaînes de valeur et des modes de consommation. Elles facilitent l'émergence de modèles d'affaires disruptifs, comme l'économie collaborative, les plateformes numériques, ou le commerce en ligne, redéfinissant la relation entre l'entreprise et ses clients. Grâce à ces technologies, les organisations peuvent optimiser leur production, personnaliser leurs offres et répondre plus rapidement aux attentes du marché, entraînant ainsi une transformation complète de la façon dont les entreprises fonctionnent.

D'autre part, face à un environnement aux ressources finies, la pression environnementale et la prise de conscience croissante des enjeux écologiques obligent les organisations à reconsidérer leur modèle de développement en intégrant la durabilité et la responsabilité sociale dans leurs stratégies. La DSI joue ici un rôle déterminant, non seulement en termes d'optimisation de l'efficacité énergétique des infrastructures numériques (cloud, datacenters, etc.), mais aussi en matière de gestion des données et de l'impact environnemental lié à leur traitement. Par exemple, la mise en place de solutions technologiques visant à réduire la consommation énergétique ou à optimiser les chaînes d'approvisionnement permet de garantir la conformité aux normes industrielles, entraînant ainsi une gestion plus efficace et une efficacité opérationnelle.

De la sorte, la DSI n'est plus simplement un centre de coût ou un support technique, mais un acteur clé dans la construction d'un avenir où l'entreprise allie

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

performance numérique et responsabilité écologique et sociale. En intégrant la RSE au cœur de sa stratégie, la DSI devient un catalyseur pour un modèle d'affaires plus éthique, plus respectueux des ressources et plus en harmonie avec les attentes sociétales contemporaines. Ce double défi de la croissance durable et de la transformation numérique pousse la DSI à repenser ses priorités, ses pratiques et ses solutions pour contribuer à la création d'une valeur partagée, tant pour les parties prenantes internes (collaborateurs, actionnaires) qu'externes (clients, collectivités, environnement). Par ailleurs, la pandémie de Covid-19 a intensifié cette digitalisation avec les interactions entre BtoB, BtoC et BtoG¹⁰, rendant ainsi le numérique omniprésent dans tous les processus et gestes quotidiens.

Il existe plusieurs approches informatiques permettant à un système d'information (SI) de gérer efficacement les données : les technologies du web sémantique, comme le langage XML, ainsi que l'utilisation de métadonnées, fournissent aux utilisateurs et aux logiciels les outils nécessaires pour mieux maîtriser l'information. Les projets d'ingénierie des connaissances peuvent améliorer le traitement et le partage des données en masse, notamment par le biais de méthodes de modélisation informatique comme le « *datamining* », ou issues des ERP et autres GRC (outils de Gestion de la Relation Client). Les outils du « *Web 2.0* » jouent également un rôle clé en s'appuyant sur l'intelligence collective, l'accessibilité et la simplification de l'utilisation des données. Un exemple de ce type d'outil est la plateforme « *Assembl* », développée par « *Bluenove* », qui permet de collecter et d'analyser les opinions d'un grand nombre de parties prenantes sur un sujet précis. Leur logiciel, « *Assembl Civic Source* », a récemment été utilisé avec succès pour le débat citoyen organisé par l'association « *Cancer@work* » sur la manière de concilier travail et maladie. De même, l'outil RSS Environnement aide les entreprises à mener des recherches sur le marché de l'économie verte, les pratiques des acteurs en matière de développement durable, ainsi que les stratégies de RSE de leurs concurrents (Couraud, 2018).

Cependant, l'écosystème numérique et les TIC peuvent aussi poser des défis pour la RSE. Elles génèrent une forte consommation énergétique et des déchets

¹⁰ Il s'agit du e-commerce ou les transactions réalisées entre entreprises et diverses entités. Le **B2C** (*Business to Consumer*) désigne le marketing à destination du consommateur particulier, et concerne les entreprises qui vendent directement aux particuliers, comme les supermarchés. Le **B2B** (*Business to Business*) concerne les entreprises qui fournissent des services à d'autres entreprises ou et désigne le marketing à destination des entreprises, avec des processus de vente plus longs et une recherche de partenariat. Le **B2G** (*Business to Government*) concerne les entreprises qui travaillent avec des gouvernements ou des administrations, où les processus d'achat sont plus rigides, impliquant souvent des appels d'offres.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

électroniques, ce qui alourdit l'empreinte environnementale. De plus, l'accès inégal aux technologies renforce les disparités sociales et peut créer une exclusion numérique, ainsi que la protection des données personnelles qui devient un enjeu crucial, soulevant des questions d'éthique et de confidentialité.

En effet, la prise de conscience de l'impact environnemental du numérique met en évidence ses nombreux méfaits. La fabrication des équipements électroniques repose sur l'extraction intensive de métaux rares, contribuant à l'épuisement des ressources naturelles, à la déforestation et à la dégradation des écosystèmes. À cela s'ajoute l'usage des technologies numériques qui entraîne une forte consommation énergétique, en particulier dans les centres de données et les réseaux, dont les émissions de gaz à effet de serre rivalisent désormais avec celles de secteurs comme l'aviation. Les déchets électroniques constituent un autre enjeu majeur : leur volume croissant et leur recyclage insuffisant provoquent une pollution durable des sols et des eaux.

Ces impacts alarmants poussent les acteurs publics et privés à adopter des réglementations et initiatives de sobriété numérique. Cette démarche vise à réduire l'empreinte écologique en optimisant l'efficacité énergétique, en limitant les usages superflus et en favorisant une économie circulaire...

Conclusion

La RSE transforme profondément les organisations, en modifiant leurs structures, leurs stratégies et leur gouvernance. Ancrée dans les préoccupations globales de DD, elle redéfinit les normes et pratiques des entreprises en y intégrant des considérations économiques, sociales et environnementales.

En adoptant une démarche socialement responsable, les entreprises ne se contentent plus de répondre aux exigences réglementaires ou sociétales. Elles se positionnent en acteurs proactifs de la transformation sociétale, en intégrant des valeurs d'exemplarité et en repensant la création de valeur sous une forme substantielle et équitable. La RSE agit ainsi comme un catalyseur de l'innovation organisationnelle et de la gestion d'entreprise. Le concept de « management durable », déclinaison directe de la RSE, incarne cette nouvelle vision où les pratiques de gestion visent à équilibrer performance économique et responsabilité.

Au cœur de ces transformations, le rôle central de la gouvernance élargie, associé à des principes de durabilité et d'exemplarité, reflète l'ampleur des mutations qu'entraîne l'intégration de la RSE dans les pratiques organisationnelles. Une gouvernance imprégnée des principes de durabilité transcende les simples

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

objectifs de conformité et incarne une nouvelle dynamique de coordination et de contrôle. Elle s'oriente vers une gestion participative et éthique qui s'attache à répondre aux attentes des parties prenantes, tout en favorisant les comportements organisés. L'étude des impacts de cette transition met en lumière l'interdépendance entre gouvernance, architecture organisationnelle et système d'information, et souligne ainsi la nécessité d'une approche globale et cohérente pour y répondre.

De ce fait, la RSE dépasse la simple conformité réglementaire pour les entreprises pour s'ériger en moteur de changement profond, les transformant sur le plan stratégique, structurel et culturel. En tant que cadre conceptuel et opérationnel, elle ouvre la voie à une réinvention des entreprises, où l'équilibre entre création de valeur, équité sociale et préservation de l'environnement devient un impératif stratégique.

Références bibliographiques

- **Allouche T., Laroche P.,** (2005), « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature », *Colloque "Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?"*, Nancy, France.
- **Allouche J., Huault I., Schmidt G.,** (2004), « La responsabilité sociale de l'entreprise : la mesure détournée ? », *Dauphine Recherches en Management (DRM)*. <https://www.researchgate.net/publication/41221027>
- **Arrow K.,** (1973), "*Social Responsibility and Economic Efficiency*", Public Policy, Fall, p. 303-317.
- **Aupperle K-E., Carrol A-B., Hatfield J-D.,** (1985), "An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, Vol 28, N° 2, p. 446-464
- **Barlette Y., et al.,** (2013), « Les innovations en management des systèmes d'information », in **Jaouen A., Le Roy F.,** « *L'innovation managériale* », édition Dunod, collection "Stratégie de l'entreprise", Paris, p. 180-202.
- **Bello P.,** (2014). « *Stratégie et RSE : la rupture managériale* », Edition Dunod, Paris.
- **Berland N., Loison M-C.,** (2011), « Responsable care et management durable : comportement volontaire ou réaction adaptative ? Généalogie et pratiques dans l'industrie chimique », *Congé AFC*. <https://shs.hal.science/halshs-00581125>
- **Boyer L., Igalens J.,** (2005), « La responsabilité sociale des entreprises », *Revue Management & Avenir*, N°03, p. 89-90. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-1-page-98?lang=fr>
- **Brassard A.,** (2003), « Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement », *Revue des sciences de l'éducation*, Vol.29, N°2, p.253-276. <https://doi.org/10.7202/011032ar>
- **Brickley J.A., Smith C.W., Zimmerman J.L.,** (Jun.1997), "Managerial Economics and Organizational Architecture", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol.10, N°2, p.24-39. DOI:[10.1111/j.1745-6622.1997.tb00134.x](https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.1997.tb00134.x)
- **Caby J. & Hirigoyen G.,** (2005), « *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise* ». Edition Economica, 3^{ème} édition.
- **Cappelletti L. & Khouatra Dj.,** (2004), « Concept et mesure de la création de valeur organisationnelle », *Revue Comptabilité-Contrôle-Audit*. Tome 10, Vol.01, p. 127-146.
- **Capron M., Quairel-Lanoizelée F.,** (2007), « *La responsabilité sociale d'entreprise* ». Edition La Découverte.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Carroll A.**, (1991), « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, Vol. 34, N°4, p. 39-48.
- **Carroll A.B.**, (1999), « Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct », *Business & Society*, Vol. 38, N° 3, p. 268-295.
- **Cazal D.**, (2006), « RSE et parties prenantes : une entreprise contractuelle et universelle ? 8^{ème} Université de printemps de l'audit social, Dakar.
- **Charreaux G.**, (1997), « Vers une nouvelle théorie du gouvernement des entreprises », in **Charreau G., al.**, « *Le gouvernement des entreprises ; corporate governance : théories et faits* », Edition Economica, p. 421-469.
- **Chatelin C.**, (2001), « *Privatisation et architecture organisationnelle : une contribution à la théorie de la gouvernance à partir d'une approche comparative des formes organisationnelles publiques et privées* ». Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université de Bourgogne, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion.
- **Couraud A.**, (2018), « Qu'est-ce que la RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises ? », *Conseil et Formation, Supply-Chain, Digital et Industrie 4.0*. <https://www.faq-logistique.com/CP20181206-Chrymelie-Avis-Expert-Demarche-RSE-Role-SI.htm>
- **Chakor A.**, (2018), « La responsabilité sociétale de l'entreprise : les différentes approches conceptuelles », *European Scientific Journal*, Vol.14, N°10, p. 165-189.
- **Charreaux G.**, (1997), « Vers une nouvelle théorie du gouvernement des entreprises », in **Charreaux et al.**, « *Le gouvernement des entreprises ; corporate governance : théories et faits* », Edition Economica, p. 421-469.
- **Charreaux G.**, (2000), « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », *Revue d'Économie Industrielle*. Vol. 92. 2^{ème} et 3^{ème} trimestres, p. 193-214
- **Charreaux G., Desbrières P.**, (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Revue-Contrôle-Stratégie*, Vol.01, N°02.
- **Commission européenne.**, (2001), « *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », COM (2001) 366 final, Bruxelles, 18 juillet.
- **Coriat B., Weinstein O.**, (2010), « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » : une revue critique des développements contemporains », *Revue d'Économie Industrielle*. Numéro spécial pour les 30 ans de la REI N° 129-130, 1^{er} et 2^{ème} trimestre, p. 57-86.
- **Di Maggio P-J., Powell, W.W.**, (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147-160

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Fama E. F., Jensen M.C.**, (1983), "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, June, p. 301-326
- **Friedman M.**, (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, September, N° 13, USA.
- **Friedman M.**, (1962), "*Capitalism and freedom*", Chicago. University of Chicago Press.
- **Ghera S., al.**, (2013), « La responsabilité sociale source d'innovations managériales », in **Jaouen A., al.**, « *L'innovations managériale* », édition Dunod, collection "stratégie de l'entreprise", p. 203-253.
- **Guerchouh M., Si-Mohammed D.**, (2021), « La responsabilité sociétale de l'entreprise "RSE" : une réflexion exploratoire à travers les théories de la gouvernance d'entreprise », *Revue d'Économie & de Gestion*, Vol. 05, N° 01, UAM Bejaïa-Algérie, p. 102-115.
- **Guerchouh M., Si-Mohammed D.**, (2023), « La responsabilité sociétale de l'entreprise "RSE" : un enjeu stratégique pour le développement territorial durable », *Revue Les Cahiers du CREAD*, Vol. 39, N° 04, p. 205-244.
- **Hoarau C., Teller R.**, (2001), « *Création de valeur et management de l'entreprise* », Edition Vuibert.
- **Igalens J.**, (2003), « *Étude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale* », note du LIRHE N° 370.
- **Igalens J., Boyer L.**, (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise », Introduction Générale du Cahier spécial N°3, *Revue Management & Avenir*, p.98-99.
https://shs.cairn.info/article/MAV_003_0098.pdf
- **Jensen M. C.**, (2002), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function". *Business Ethics Quarterly*, Vol.12, N°02, p. 235-256
- **Lamon B.**, (2001), « *La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale : mondialisation et développement durable* », Genève, Institut universitaire de hautes études internationales.
- **Lépineux F., et al.**, (2010), « *La RSE, la responsabilité sociale des entreprises : théories et pratiques* », Edition Dunod, Paris.
- **Pasquero J.**, (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », *Presses de l'Université du Québec*, p. 80-111. <https://www.researchgate.net/publication/267721346>

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Postel N., Rousseau S.,** (2009), « La RSE, une fragile innovation institutionnelle », in **Meier O., al.,** « *Gouvernance, éthique et RSE : état des lieux et perspectives* », Edition Lavoisier, collection Recherche en Management, p. 68-78.
- **Walton C.C.,** (1967), “Corporate social responsibilities”, *Wadsworth Publishing Company*. https://books.google.dz/books/about/Corporate_Social_Responsibilities.html?id=yCNBAAAAAAAJ&redir_esc=y
- **Wirtz P.,** (2006), « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance ». In « *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives* ». Edition Economica, p. 145-170.
- **Wood D.-J.,** (1991), “Corporate social performance revisited”, *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 4, p. 691-718

-Partie 1-

RSE et innovation : outils et pratiques pour la transformation des entreprises

Chapitre 1. « *La RSE : plus qu'une pratique, une culture d'entreprise porteuse de valeurs et d'impact durable* ». Karima Si Salah-Kissoum & Rafika Bourokba-Bouraib

Chapitre 2. « *La RSE au service de la performance des entreprises Algériennes : Illustration par le cas de la laiterie Soummam* ». Hakima Amokrane-Ibouchoukene

Chapitre 3. « *La RSE, un levier de développement de la performance commerciale d'une entreprise : cas de Cevital* ». Moussa Boukrif & Ratiba Chirifi

Chapitre 4. « *La communication responsable comme nécessité pour justifier la mission "éthique" de l'entreprise algérienne : Cas du groupe industriel pharmaceutique SAIDAL* ». Ouardia Hammoutene-Aiche & Houria Ouchalal-Ould Moussa

Chapitre 5. « *La norme ISO 26000 au cœur des pratiques de la RSE : quelles contraintes pour les entreprises algériennes ?* ». Lyes Zerkhefaoui & Abdenmour Khammes

Chapitre 1 — *La RSE : plus qu'une pratique, une culture d'entreprise porteuse de valeurs et d'impact durable*

*Karima SI SALAH – KISSOUM
&
Rafika BOUROKBA – BOURAIB*

Introduction

Depuis plusieurs décennies, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'est imposée comme une dimension incontournable du monde économique. Autrefois perçue comme une démarche facultative, voire marketing, la RSE est aujourd'hui considérée essentielle pour assurer la pérennité et la compétitivité des entreprises. Les évolutions réglementaires, les attentes croissantes des consommateurs et des investisseurs, ainsi que la pression des parties prenantes ont conduit les entreprises à intégrer des préoccupations environnementales, sociales et éthiques au cœur de leurs activités.

Si, à ses débuts, la RSE se traduisait principalement par des actions ponctuelles, telles que des dons philanthropiques ou la publication de rapports extra-financiers, elle tend désormais à s'inscrire dans une dynamique structurelle. Les entreprises ne peuvent plus se limiter à des initiatives isolées ou opportunistes ; elles doivent repenser leur mode de fonctionnement en intégrant pleinement la RSE dans leur gouvernance et leur stratégie globale. Cette transformation s'accompagne d'un changement de paradigme : la RSE devient une culture organisationnelle, influençant les valeurs, la prise de décision et les relations internes et externes de l'entreprise.

Face à cette évolution, une question centrale se pose : comment la RSE peut-elle aller au-delà d'un simple cadre réglementaire ou d'une démarche stratégique pour devenir un véritable pilier culturel de l'entreprise ? Autrement dit, quelles sont les conditions nécessaires pour que la RSE ne soit plus perçue comme une

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

contrainte, mais comme un élément fondamental de l'identité et du mode de fonctionnement des organisations ?

Cette recherche vise à analyser comment la RSE peut s'intégrer durablement dans la culture des entreprises, en influençant à la fois leur vision, leur management et leurs pratiques opérationnelles. Pour cela, nous nous appuierons sur :

- **Un cadre théorique**, en mobilisant notamment le modèle de la pyramide de *Carroll* et le concept de création de valeur partagée de (*Porter et Kramer*, 2011).
 - **L'analyse de cas concrets**, en examinant comment des entreprises comme *IKEA* et *Patagonia* ont su transformer la RSE en un levier de performance et d'innovation durable.
- Enfin, nous explorerons les perspectives pour les entreprises algériennes et les défis à relever pour favoriser une adoption plus profonde et plus efficace de la RSE dans le contexte local.

-1-

La RSE : d'une stratégie d'entreprise à une culture organisationnelle

Longtemps perçue comme un simple levier de différenciation stratégique, la RSE s'impose aujourd'hui comme un véritable modèle de gestion intégrant des valeurs éthiques, sociales et environnementales. Cette transformation marque une transition progressive vers une culture organisationnelle ancrée dans une vision durable du développement des entreprises.

1.1. Évolution de la RSE : montée en puissance des enjeux sociaux et environnementaux

L'histoire de la RSE est marquée par plusieurs étapes clés, allant des premières préoccupations philanthropiques des entreprises au XIXe siècle à l'émergence d'un cadre normatif structurant au XXIe siècle. Son ascension s'explique par l'évolution des attentes sociétales et l'intégration progressive de la durabilité dans les modèles économiques.

La RSE trouve ses racines dans les préoccupations éthiques qui ont émergé dès les débuts du monde entrepreneurial. Au cours du XIXe siècle, une époque marquée par la Révolution industrielle, certains industriels, souvent qualifiés de philanthropes paternalistes, ont commencé à prendre conscience de l'impact social de leurs activités économiques. Ces acteurs ont mis en place diverses initiatives visant à améliorer les conditions de vie de leurs employés, qui

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

souffraient souvent d'un environnement de travail difficile et de conditions de vie précaires (*Carroll, 1999*).

Ces initiatives englobaient la mise en place de logements ouvriers, garantissant aux travailleurs des conditions d'habitat adéquates à proximité de leur environnement professionnel. Par ailleurs, certains industriels ont consacré des ressources à l'instruction de leur main-d'œuvre en instaurant des établissements scolaires destinés à leurs enfants, illustrant ainsi une démarche visant à favoriser leur ascension socio-économique et à renforcer le capital humain (*Benson, 2008*). Parallèlement, des services de santé ont été mis en place pour garantir des soins médicaux accessibles, contribuant ainsi à la santé et au bien-être des travailleurs et de leurs familles (*Benson, 2008*).

Cependant, il est important de noter que ces actions étaient principalement volontaires et souvent motivées par un sens du devoir moral ou par le désir d'améliorer l'image de l'entreprise. Elles manquaient d'une structure organisée et ne s'inscrivaient pas dans un cadre réglementaire ou théorique clairement défini. Cette absence de réglementation a conduit à une grande variété d'approches, certaines étant plus efficaces que d'autres. En conséquence, ces initiatives sociales n'étaient pas systématiquement appliquées et variaient considérablement d'une entreprise à l'autre.

Ainsi, bien que ces premières actions aient posé les bases de la RSE moderne, elles ne constituaient qu'un début. Ce n'est qu'avec l'évolution des mentalités et l'émergence de mouvements sociaux et écologiques au cours du XXe siècle que la RSE a commencé à se structurer et à se formaliser, prenant en compte des enjeux plus larges liés à la durabilité, à l'éthique et à la responsabilité envers l'ensemble des parties prenantes (*Freeman, 2004*).

1.2. Passage d'une approche réactive (conformité) à une approche proactive (intégration dans la culture d'entreprise)

Dans ses premières étapes, la RSE était principalement perçue comme un moyen de répondre à des exigences externes, qu'il s'agisse de respecter la réglementation en vigueur ou de répondre aux attentes des parties prenantes (clients, ONG, gouvernements). Les entreprises adoptaient ainsi une approche réactive, cherchant avant tout à limiter les risques, à éviter les controverses ou à se conformer aux standards en matière de développement durable. Cette vision restrictive de la RSE avait tendance à cantonner les initiatives responsables à des services spécifiques (RSE, communication, juridique), sans réelle implication de l'ensemble de l'organisation.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Toutefois, au fil des années, une transformation s'est opérée, notamment sous l'impulsion de plusieurs facteurs :

- **Une évolution des mentalités** : les consommateurs et les employés attendent des entreprises qu'elles s'engagent concrètement et de manière authentique. Cette demande croissante pour une transparence et une responsabilité accrue pousse les entreprises à revoir leur approche (*Lépine, 2013*).
- **L'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise** : La prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la gestion des risques et dans la création de valeur devient essentielle. Les entreprises réalisent que la RSE peut être un levier stratégique pour générer de la valeur à long terme (*Raufflet et Gendron, 2015*).
- **Une pression réglementaire croissante** : Des lois de plus en plus contraignantes obligent les entreprises à intégrer des critères RSE dans leurs processus. Cette évolution législative incite les entreprises à adopter une démarche proactive plutôt que réactive (*Carroll, 1999*).
- **Une prise de conscience des bénéfices de la RSE** : de nombreuses entreprises réalisent que l'adoption de pratiques responsables permet d'améliorer leur compétitivité, d'attirer des talents et de fidéliser leurs clients. Cette compréhension des avantages économiques et sociaux de la RSE est cruciale pour son intégration dans la culture d'entreprise.

Dès lors, la RSE passe d'une approche défensive à une démarche proactive, où elle est intégrée au cœur de la culture organisationnelle. Les entreprises qui s'engagent pleinement dans cette transition ne considèrent plus la RSE comme un simple outil de communication ou un levier de conformité, mais comme un élément fondamental de leur identité. Elles adoptent une vision à long terme et font de la RSE un moteur d'innovation, de performance et de résilience.

Ainsi, les entreprises évoluent d'une simple logique d'adaptation face aux diverses exigences économiques, environnementales et sociales vers une approche plus intégrée et proactive. Au lieu de se contenter de réagir aux pressions externes, elles cherchent désormais à comprendre en profondeur les dynamiques de ces différents environnements.

Cette transformation implique une analyse approfondie des enjeux qui les entourent, qu'il s'agisse des attentes des consommateurs, des exigences réglementaires ou des impacts environnementaux. En adoptant une telle compréhension, les entreprises peuvent anticiper les changements et les défis à venir, leur permettant ainsi d'ajuster leurs stratégies en conséquence.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

En intégrant cette logique d'anticipation, les entreprises ne se contentent plus de répondre aux exigences du moment, mais s'engagent dans une démarche proactive qui favorise l'innovation et la durabilité. Cela leur permet de développer des solutions créatives et adaptées, tout en renforçant leur résilience face aux incertitudes du marché. En fin de compte, cette transition vers une approche proactive est essentielle pour assurer une compétitivité durable et un impact positif sur la société et l'environnement.

-2-

La création de valeur partagée

L'un des concepts les plus influents dans l'évolution de la RSE est celui de la création de valeur partagée (CSV), développé par *Porter et Kramer* en 2011. Ce concept a marqué un tournant significatif dans la manière dont les entreprises perçoivent leur rôle dans la société. Contrairement à la vision traditionnelle de la RSE, souvent perçue comme une charge supplémentaire ou un acte philanthropique déconnecté de la stratégie commerciale, la création de valeur partagée repose sur l'idée que les entreprises peuvent simultanément générer de la valeur économique tout en répondant aux défis sociaux et environnementaux (*Porter et Kramer, 2011*).

La création de valeur partagée propose une approche plus intégrée et dynamique de la RSE. Contrairement aux modèles traditionnels qui se limitent à des initiatives philanthropiques ou à des actions ponctuelles de mécénat, cette approche incite les entreprises à repenser leur stratégie et à intégrer les enjeux sociétaux directement dans leur cœur de métier. Selon *Porter et Kramer (2011)*, les entreprises doivent voir les problèmes sociaux et environnementaux non pas comme des obstacles, mais comme des opportunités stratégiques pour innover et renforcer leur compétitivité.

Ainsi, certaines entreprises ont su illustrer cette dynamique. Par exemple, Danone a développé des produits répondant à des besoins nutritionnels tout en améliorant les conditions de vie des producteurs locaux (*López, 2014*). De même, Unilever a mis en place des initiatives visant à réduire son empreinte écologique tout en proposant des produits alignés avec les attentes des consommateurs soucieux de l'environnement (*Raufflet et Gendron, 2015*).

L'un des aspects fondamentaux de la création de valeur partagée est l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans la stratégie globale de l'entreprise. Cela implique une analyse approfondie des interactions entre les activités de l'entreprise et leur impact sur la société, afin de maximiser les

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

bénéfices mutuels. Selon (Bénabou et Tirole, 2010), l'adoption de pratiques durables au sein des chaînes d'approvisionnement ne se traduit pas seulement par une réduction des coûts à long terme, mais aussi par une amélioration de l'image de marque et une plus grande fidélité des clients.

Cette approche nécessite également une collaboration accrue avec les parties prenantes, incluant les gouvernements, les ONG et les communautés locales. En s'engageant dans des partenariats stratégiques, les entreprises peuvent cocréer des solutions innovantes qui répondent à des problématiques sociétales tout en générant des bénéfices économiques (Freeman, 1984). Cette logique de création de valeur partagée est aujourd'hui considérée comme un levier de performance durable et de compétitivité accrue pour les entreprises engagées dans une démarche responsable (Rousseau, 2020).

Ce modèle offre une vision renouvelée et dynamique de la responsabilité des entreprises, les incitant à jouer un rôle actif dans la résolution des défis mondiaux contemporains. En favorisant l'innovation et en s'engageant dans des partenariats stratégiques, les entreprises peuvent ainsi conjuguer performance économique et impact sociétal positif (Rousseau, 2020).

2.1. L'articulation entre la RSE, l'impact sociétal et la compétitivité

Le concept de création de valeur partagée (CVP), introduit par Porter et Kramer (2011), offre une approche novatrice permettant aux entreprises de concilier performance économique et impact sociétal. Il s'éloigne d'une vision traditionnelle de la RSE, perçue comme une contrainte ou un simple outil de conformité, pour en faire un véritable levier stratégique. La CVP repose sur trois axes fondamentaux, chacun favorisant une synergie entre responsabilité sociale et compétitivité.

2.2. Repenser les produits et les marchés pour répondre aux besoins sociétaux

L'un des moyens les plus efficaces pour une entreprise d'associer rentabilité et impact sociétal est d'adapter ses produits et services aux défis sociaux et environnementaux contemporains. En intégrant ces considérations dans leur offre, les entreprises peuvent conquérir de nouveaux marchés tout en générant un impact positif. L'innovation sociale et environnementale joue ici un rôle clé ; elle permet aux entreprises d'anticiper les évolutions réglementaires et de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs soucieux d'éthique et de

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

durabilité. A travers La conception de produits plus écologiques ou adaptés aux besoins des populations vulnérables, cela permet non seulement de répondre aux attentes des consommateurs mais aussi d'anticiper les régulations futures. Le secteur agroalimentaire illustre bien cette dynamique, avec des entreprises comme **Danone**¹¹, par exemple, qui a développé des produits enrichis en nutriments pour lutter contre la malnutrition tout en élargissant son marché dans les pays émergents (*Prabalad*, 2008) .

2.3. Redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur grâce aux enjeux environnementaux et sociaux

La performance économique des entreprises peut être considérablement améliorée en intégrant des pratiques durables tout au long de leur chaîne de valeur. En effet, adopter une approche responsable vis-à-vis des ressources et de l'environnement ne se limite pas à un impératif éthique ; cela se traduit également par des avantages économiques tangibles.

Une gestion responsable des ressources permet de réduire les coûts opérationnels de manière significative. Par exemple, l'optimisation de l'utilisation des ressources énergétiques, notamment par l'adoption de technologies d'efficacité énergétique, peut diminuer les factures d'énergie. Des entreprises, comme Schneider Electric, ont démontré que l'implémentation de solutions

¹¹ Danone a mis en place plusieurs initiatives illustrant la manière dont une entreprise peut concilier impact sociétal et compétitivité grâce à l'innovation sociale et environnementale. L'un des projets emblématiques est celui de *Grameen Danone*, une coentreprise créée en 2006 en partenariat avec la *Grameen Bank* du prix Nobel *Muhammad Yunus*. Ce projet avait pour objectif de lutter contre la malnutrition infantile au Bangladesh en produisant un yaourt enrichi en micronutriments essentiels, vendu à un prix abordable pour les populations locales à faibles revenus (*Yunus*, 2010).

L'approche adoptée par Danone repose sur plusieurs principes de la création de valeur partagée :

- **Une innovation produit adaptée aux besoins locaux** : le yaourt *Shokti Doi* a été spécialement formulé pour répondre aux carences nutritionnelles des enfants bangladais, en intégrant des vitamines et minéraux essentiels.
- **Un modèle de production durable et inclusif** : l'usine *Grameen Danone* utilise des procédés écologiques réduisant l'empreinte carbone, avec des emballages biodégradables et une production locale favorisant les circuits courts.
- **Un impact économique et social direct** : le projet a permis de créer des emplois locaux, notamment en impliquant des femmes de villages en tant que vendeuses ambulantes, leur offrant ainsi une source de revenu et d'indépendance économique.

Au-delà du Bangladesh, *Danone* a étendu cette approche à d'autres initiatives, notamment via le *Danone Communities Fund*, qui finance des projets d'entrepreneuriat social visant à améliorer l'accès à la nutrition et à l'eau potable dans plusieurs pays en développement. Cette stratégie montre comment une multinationale peut allier rentabilité et impact sociétal, en créant des modèles économiques hybrides qui s'adaptent aux réalités locales tout en renforçant sa propre compétitivité sur le marché mondial.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

d'efficacité énergétique peut réduire la consommation d'énergie de 30 à 50 % (*Schneider Electric*, 2020)¹². De plus, des pratiques telles que la réduction des déchets et le recyclage peuvent également contribuer à diminuer les coûts liés à l'élimination des déchets, tout en générant des revenus supplémentaires grâce à la valorisation des matériaux recyclés.

L'intégration de pratiques durables dans les processus opérationnels permet également d'optimiser ces derniers. Par exemple, la mise en œuvre de systèmes de gestion environnementale (SGE) peut aider les entreprises à identifier les inefficacités et à rationaliser leurs opérations. Ces systèmes favorisent une approche systématique pour améliorer la performance environnementale, ce qui peut se traduire par une réduction des coûts et une amélioration de la productivité. En outre, l'utilisation de technologies avancées, comme l'Internet des objets (IoT), permet de surveiller en temps réel les performances énergétiques et d'ajuster les opérations en conséquence, maximisant ainsi l'efficacité.

L'adoption de pratiques durables contribue également à améliorer l'image de marque de l'entreprise. Les consommateurs d'aujourd'hui sont de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux et sociaux. Une étude menée par (*Nielsen*, 2015) a révélé que 66 % des consommateurs sont prêts à payer plus pour des produits provenant d'entreprises engagées dans des pratiques durables. En communiquant efficacement sur leurs initiatives de durabilité, les entreprises peuvent non seulement attirer de nouveaux clients, mais aussi fidéliser ceux qui partagent des valeurs similaires.

L'optimisation des ressources énergétiques et la réduction des déchets permettent aux entreprises de minimiser leur empreinte écologique. L'intégration de concepts tels que l'économie circulaire, qui vise à maximiser la réutilisation des ressources et à réduire les déchets, devient un levier stratégique pour accroître la compétitivité. Par exemple, des entreprises comme Michelin ont mis en place des initiatives innovantes pour réduire leur impact environnemental. Michelin a développé des pneus conçus pour être plus durables et recyclables, tout en investissant dans des technologies de production qui minimisent les déchets et l'utilisation d'énergie (*rapport sur le développement durable, Michelin*, 2021). Par ailleurs, l'entreprise a lancé des programmes de collecte et de recyclage des pneus usagés, contribuant ainsi à l'économie circulaire.

Ainsi, l'intégration de pratiques durables dans la chaîne de valeur se révèle être un levier stratégique pour accroître la compétitivité des entreprises. En adoptant une approche proactive en matière de durabilité, les entreprises peuvent non

¹² *Schneider Electric* (2020). *L'efficacité énergétique dans l'industrie : La clé d'une croissance durable*.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

seulement améliorer leur performance économique, mais également se positionner comme des leaders dans un marché de plus en plus concurrentiel et soucieux des enjeux environnementaux.

2.4. Favoriser le développement des clusters locaux pour renforcer l'écosystème économique

Une entreprise prospère dans un environnement économique et social favorable, et pour y parvenir, il est essentiel de favoriser le développement des clusters locaux. Ces regroupements d'entreprises, d'institutions et d'organisations qui partagent des intérêts communs créent un écosystème dynamique propice à l'innovation et à la croissance. En investissant dans le développement des compétences locales et en soutenant les infrastructures, une entreprise peut non seulement améliorer la résilience de son écosystème, mais aussi favoriser sa propre croissance.

Le renforcement des compétences locales est un élément clé de cette stratégie. En mettant en place des programmes de formation continue et de montée en compétences pour leurs employés, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur productivité interne, mais également contribuer au développement socio-économique de leur territoire. Ces initiatives permettent de créer une main-d'œuvre qualifiée qui répond aux besoins spécifiques des entreprises locales, tout en stimulant l'économie régionale. Par exemple, des formations adaptées aux exigences du marché peuvent réduire le chômage et renforcer le tissu économique local.

Un exemple probant de cette approche est celui de Nestlé. L'entreprise, à travers son initiative de soutien aux agriculteurs locaux, fournit non seulement des formations, mais aussi des ressources pour améliorer la qualité et la durabilité de leurs cultures. En investissant dans le développement des compétences des agriculteurs, Nestlé garantit un approvisionnement plus stable et durable pour ses produits. Cette démarche contribue à la fois à la sécurité alimentaire et à la pérennité de l'entreprise, tout en renforçant les liens avec la communauté locale (Porter et Kramer, 2011).

De même, Airbus illustre parfaitement l'importance de l'investissement dans les compétences locales. En partenariat avec des universités et des centres de recherche, l'entreprise s'engage à former des ingénieurs et des techniciens spécialisés dans le secteur de l'aéronautique. Ce type de collaboration favorise l'innovation et la compétitivité du secteur, en créant un vivier de talents capables de répondre aux défis technologiques de demain. En développant des

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

programmes éducatifs adaptés aux besoins de l'industrie, Airbus contribue non seulement à son propre succès, mais aussi à la dynamisation de l'économie locale (López, 2014).

Favoriser le développement des clusters locaux est une stratégie gagnante pour les entreprises souhaitant renforcer leur écosystème économique. En investissant dans le développement des compétences et en soutenant les infrastructures, elles peuvent améliorer leur résilience tout en contribuant au bien-être socio-économique de leur territoire. Une approche collaborative et intégrée pour bâtir un avenir durable et prospère pour toutes les parties prenantes.

En intégrant la création de valeur partagée dans leur stratégie, les entreprises ne se contentent pas d'optimiser leurs performances économiques, mais elles s'engagent également à répondre aux besoins sociétaux. Cette approche holistique trouve un écho dans le modèle de la pyramide de Carroll, qui souligne l'importance d'une responsabilité multidimensionnelle. En respectant les niveaux économique, légal, éthique et philanthropique, les entreprises peuvent non seulement maximiser leur rentabilité, mais aussi renforcer leur légitimité et leur impact positif sur la communauté. Ainsi, la création de valeur partagée devient un levier essentiel pour bâtir une culture d'entreprise alignée avec les attentes des parties prenantes et les défis contemporains.

-3-

Le modèle de la pyramide de *Carroll* (1991)

Le modèle de la pyramide de *Carroll*, proposé par *Archie* et *Carroll* en 1991, est un cadre conceptuel qui illustre les responsabilités sociétales des entreprises. Ce modèle se compose de quatre niveaux hiérarchiques : économique, légal, éthique et philanthropique. Chacun de ces niveaux représente un aspect crucial des attentes envers les entreprises et influence profondément leur culture d'entreprise.

3.1. Niveau économique

Le premier et fondamental niveau de la pyramide est celui des responsabilités économiques. À ce stade, l'entreprise doit générer des profits pour assurer sa viabilité et sa pérennité. Les attentes des parties prenantes, notamment des actionnaires, sont centrées sur la capacité de l'entreprise à être rentable.

- **Influence sur la culture d'entreprise** : Une culture axée sur la performance financière peut encourager une mentalité de compétitivité et d'innovation. Les employés peuvent être motivés par des incitations financières et des objectifs

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

de performance, mais cela peut également engendrer des comportements à court terme au détriment des considérations à long terme.

3.2. Niveau légal

Le deuxième niveau concerne les responsabilités légales. Les entreprises doivent se conformer aux lois et règlements en vigueur dans les pays où elles opèrent. Cela inclut le respect des normes de travail, des réglementations environnementales et des lois fiscales.

- **Influence sur la culture d'entreprise** : Une culture d'entreprise qui valorise la conformité légale favorise la transparence et l'intégrité. Les employés sont encouragés à respecter les règles et à adopter des pratiques éthiques. Cela peut également renforcer la réputation de l'entreprise et créer un climat de confiance avec les parties prenantes.

3.3. Niveau éthique

Le troisième niveau, celui des responsabilités éthiques, transcende les exigences légales. Les entreprises sont attendues à agir de manière juste et équitable, même lorsque la loi ne l'exige pas. Cela inclut des pratiques telles que le traitement équitable des employés, la protection des droits des consommateurs et la responsabilité sociale.

- **Influence sur la culture d'entreprise** : Une culture éthique encourage des valeurs telles que l'honnêteté, le respect et la responsabilité. Cela peut créer un environnement de travail positif où les employés se sentent valorisés et engagés. Les entreprises qui adoptent une approche éthique renforcent également leur image de marque et fidélisent leurs clients.

3.4. Niveau philanthropique

Au sommet de la pyramide se trouve le niveau philanthropique, qui concerne les contributions volontaires de l'entreprise à la société. Cela inclut des initiatives telles que le bénévolat des employés, les dons à des œuvres caritatives et le soutien à des projets communautaires.

- **Influence sur la culture d'entreprise** : Une culture philanthropique favorise un sentiment de communauté et d'appartenance parmi les employés. Les entreprises qui s'engagent dans des actions philanthropiques inspirent souvent un plus grand engagement des employés, car ces derniers se sentent fiers de travailler pour une organisation qui contribue positivement à la société. Cela peut également attirer des talents qui partagent des valeurs similaires.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Ce modèle de la pyramide de *Carroll* souligne l'importance d'une approche intégrée des responsabilités sociétales des entreprises. Chaque niveau de la pyramide influence la culture d'entreprise de manière significative. En adoptant une perspective équilibrée qui prend en compte les dimensions économique, légale, éthique et philanthropique, les entreprises peuvent non seulement atteindre leurs objectifs financiers, mais aussi bâtir une culture d'entreprise solide et durable. Cela leur permet de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes et de contribuer au bien-être de la société dans son ensemble.

-4-

La RSE : élément structurant de la culture organisationnelle

Pour rappel, la RSE désigne l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises pour intégrer volontairement des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et *interactions avec leurs parties prenantes*. Selon la Commission Européenne, la RSE est définie comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Elle va au-delà des obligations légales en encourageant des initiatives éthiques et durables.

La RSE influence directement la culture d'entreprise en instaurant des valeurs et des comportements qui façonnent les interactions internes et externes de l'organisation. Lorsqu'elle est pleinement intégrée, elle devient un véritable levier de transformation et un facteur clé de différenciation. Elle oriente les décisions stratégiques, guide les relations avec les collaborateurs, clients et partenaires, et renforce la marque employeur.

La culture d'entreprise repose sur un ensemble de normes, de valeurs et de pratiques qui régissent le fonctionnement interne et externe d'une organisation. Lorsqu'une entreprise adopte une démarche RSE authentique et cohérente, celle-ci s'ancre progressivement dans son ADN et devient un élément central de son identité.

Plusieurs mécanismes permettent à la RSE de structurer la culture organisationnelle :

- **L'intégration des valeurs éthiques et durables dans les missions et objectifs stratégiques** : une entreprise engagée en RSE ne considère pas uniquement la rentabilité financière, mais adopte une approche plus globale visant un équilibre entre performance économique, impact social et préservation de l'environnement.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **L'exemplarité du leadership** : les dirigeants et managers jouent un rôle clé dans l'instauration et la diffusion des principes RSE. Leur engagement est essentiel pour inspirer et mobiliser l'ensemble des collaborateurs.
- **La sensibilisation et la formation continue** : une culture RSE se développe par l'information et l'éducation des employés sur les enjeux du développement durable et les pratiques responsables.
- **La reconnaissance et la valorisation des initiatives internes** : encourager les collaborateurs à s'impliquer activement dans des projets RSE renforce leur sentiment d'appartenance et d'engagement envers l'entreprise.

L'intégration de la RSE dans la culture d'une organisation ne se limite pas à une simple déclaration d'intention ou à des actions ponctuelles. Elle repose sur une transformation en profondeur qui touche à la vision, aux valeurs et aux pratiques de l'entreprise. Pour qu'elle devienne un véritable pilier culturel, la RSE doit s'ancrer dans la stratégie globale de l'organisation et être portée par l'ensemble des parties prenantes.

4.1. L'alignement des valeurs et de la mission

Une intégration efficace de la RSE passe par une parfaite cohérence entre les principes de responsabilité sociétale et les valeurs fondamentales de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise adopte une démarche RSE, elle doit s'assurer que ses engagements sont en adéquation avec son identité et sa mission.

- **Une mission d'entreprise orientée vers le développement durable** : certaines entreprises inscrivent explicitement la RSE dans leur raison d'être. Par exemple, Patagonia a intégré la protection de l'environnement dans son modèle d'affaires, en prônant une production éthique et en encourageant ses clients à réduire leur consommation.
- **Une gouvernance éthique et responsable** : l'adoption de codes de conduite, de chartes éthiques et de principes de transparence renforce la crédibilité des engagements RSE. Les entreprises, comme Unilever, alignent leur stratégie sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, garantissant ainsi une approche cohérente et mesurable.
- **Une déclinaison des valeurs RSE à tous les niveaux** : l'intégration réussie passe par une mise en œuvre concrète dans les pratiques quotidiennes, que ce soit à travers la gestion des ressources humaines, les achats responsables ou la politique énergétique.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Lorsqu'il existe un véritable alignement entre la mission de l'entreprise et ses engagements RSE, la culture organisationnelle s'en trouve naturellement renforcée, et les collaborateurs sont plus enclins à adhérer aux valeurs prônées.

4.2. L'engagement des parties prenantes

La RSE ne peut être portée uniquement par la direction de l'entreprise. Son intégration dans la culture organisationnelle nécessite une mobilisation active des différentes parties prenantes :

- **Les employés** : ils sont les premiers ambassadeurs des valeurs de l'entreprise. La mise en place de formations sur les enjeux environnementaux, la promotion du bénévolat d'entreprise ou encore des incitations à adopter des comportements responsables (ex. : réduction de l'empreinte carbone au bureau) sont autant de leviers permettant d'engager les collaborateurs.
- **Les clients** : la RSE peut influencer la perception et la fidélité des consommateurs. Les marques qui s'engagent de manière transparente et sincère gagnent en crédibilité. Par exemple, Lush met en avant des cosmétiques faits à la main, non testés sur les animaux et avec un emballage minimaliste, attirant ainsi une clientèle soucieuse de l'environnement.
- **Les fournisseurs et partenaires** : une démarche RSE efficace implique également une sélection rigoureuse des fournisseurs selon des critères éthiques. Les entreprises, comme IKEA, imposent des normes strictes en matière de conditions de travail et de respect de l'environnement à leurs partenaires.
- **Les communautés locales** : une entreprise socialement responsable ne se limite pas à ses performances économiques, mais s'engage aussi pour le développement de son territoire. Cela peut se traduire par des programmes de mécénat, de soutien aux associations ou d'investissement dans des projets de développement local.

L'implication des parties prenantes permet d'ancrer durablement la RSE dans la culture de l'entreprise et d'assurer une transformation collective et progressive.

4.3. L'impact sur la marque employeur

L'un des effets les plus visibles de l'intégration de la RSE dans la culture d'entreprise est son impact sur la marque employeur. Une entreprise perçue comme socialement et écologiquement responsable attire plus facilement des talents et fidélise ses employés.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Attirer les talents** : les nouvelles générations, notamment *les Millennials*¹³ et la *Génération Z*, accordent une grande importance aux valeurs et aux engagements des entreprises. Une enquête menée par *Deloitte (Chéron, 2023)* révèle que 49 % des jeunes travailleurs choisissent leur employeur en fonction de son impact sociétal.
- **Renforcer l'engagement et la motivation des employés** : une entreprise qui place la RSE au cœur de sa culture favorise un climat de travail positif, où les collaborateurs se sentent alignés avec les valeurs de leur organisation. Des initiatives comme le télétravail pour réduire l'empreinte carbone ou l'organisation d'événements solidaires renforcent le sentiment d'appartenance.
- **Réduire le turnover** : une politique RSE bien intégrée améliore la satisfaction des employés et limite ainsi les départs. Par exemple, Salesforce¹⁴, en intégrant des actions caritatives et sociales à son modèle d'affaires, a vu son taux de rétention des employés s'améliorer considérablement.

C'est ainsi qu'une forte marque employeur contribue ainsi à la compétitivité de l'entreprise en attirant et en retenant des talents motivés et engagés.

-5-

Cas d'entreprises : exemples de bonnes pratiques

Si de nombreuses entreprises revendiquent aujourd'hui une démarche RSE, toutes ne parviennent pas à l'ancrer durablement dans leur culture organisationnelle. Certaines se contentent d'actions ponctuelles, souvent perçues comme du « greenwashing ¹⁵ » ou des initiatives isolées, tandis que d'autres réussissent à faire de la RSE un levier stratégique structurant.

A travers les cas d'entreprise que nous allons présenter dans ce qui suit, nous nous analyserons comment certaines entreprises ont su faire de la RSE un véritable pilier culturel

- Quels sont les facteurs qui permettent d'intégrer durablement la RSE dans la culture d'une entreprise ?

¹³ La génération Y, aussi appelée les milléniaux, ou les millénariaux, regroupe les personnes nées entre le début des années 1980 et le milieu des années 1990. Elle succède à la génération X et précède la génération Z.

¹⁴ Leader mondial des technologies de gestion de la relation client au monde, Salesforce est un éditeur de logiciels basé à San Francisco aux États-Unis. Il distribue des logiciels de gestion basés sur Internet (en mode SaaS), et héberge des applications d'entreprises.

¹⁵ Le *greenwashing* (ou « éco-blanchiment », « verdissage » en français) est une méthode de marketing consistant à communiquer auprès du public en utilisant l'argument écologique de manière trompeuse pour améliorer son image.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- Quels modèles ou stratégies d'entreprises peuvent servir d'exemples ?
- Quels bénéfices peut-on attendre d'une culture RSE forte, tant pour l'entreprise que pour ses parties prenantes ?
Nous allons présenter, dans ce qui suit, trois exemples inspirants :
- **Patagonia (Engagement environnemental et consommation responsable)**
 - Entreprise certifiée B Corp.
 - Programme de réparation et de recyclage des vêtements pour limiter la surconsommation.
 - Don de 1 % de son chiffre d'affaires à des organisations environnementales.
- **Danone (Alimentation responsable et impact social)**
 - Objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.
 - Modèle d'« entreprise à mission », où les objectifs sociaux et environnementaux sont inscrits dans les statuts.
 - Projets de soutien aux producteurs locaux pour une agriculture durable.
- **Interface (Industrie textile et développement durable)**
 - Fabrication de moquettes à partir de matériaux recyclés.
 - Objectif de « zéro empreinte écologique » d'ici 2040.
 - Programme de revalorisation des déchets en circuit fermé.

Ces exemples montrent qu'une intégration réussie de la RSE dans la culture d'entreprise passe par des engagements concrets, alignés avec la mission et les valeurs de l'organisation.

5.1. Patagonia : économie circulaire et engagement environnemental

L'intégration de la RSE dans la culture organisationnelle repose sur des pratiques concrètes et un engagement de long terme. Certaines entreprises se distinguent par la profondeur avec laquelle elles ont intégré la RSE à leur identité. Un exemple emblématique est celui de Patagonia, qui a su faire de la durabilité environnementale et de l'économie circulaire le cœur de son modèle économique et culturel.

5.1.1. Stratégies de durabilité intégrées à la culture d'entreprise

Patagonia, entreprise américaine spécialisée dans les vêtements et équipements de plein air, est souvent citée comme un modèle en matière de RSE. Fondée en

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

1973 par Yvon Chouinard, cette entreprise a placé la protection de l'environnement au centre de ses préoccupations, bien avant que la RSE ne devienne un enjeu incontournable pour les organisations.

5.1.2. L'économie circulaire comme principe fondamental

Patagonia adopte une approche d'économie circulaire, qui repose sur plusieurs axes :

- **Durabilité des produits** : l'entreprise conçoit des vêtements robustes, fabriqués à partir de matériaux recyclés ou issus de filières durables. Elle privilégie l'écoconception, conformément aux recommandations de l'ISO 14006 (AFNOR, 2011).
- **Réparation et recyclage** : le programme *Worn Wear*¹⁶ encourage les consommateurs à réparer leurs vêtements plutôt que d'en acheter de nouveaux. Ce modèle est en accord avec la théorie de l'**économie de la fonctionnalité** développée par Stahel (Stahel, 2008), qui prône l'allongement du cycle de vie des produits pour limiter l'impact environnemental.
- **Seconde main et circularité** : Patagonia propose une plateforme de rachat et de revente d'articles d'occasion, renforçant ainsi une logique de circuit fermé (Ghisellini, 2016)

5.1.3. Une gouvernance engagée et transparente

L'engagement de Patagonia ne se limite pas à ses produits ; il s'étend à son modèle de gouvernance et à ses choix stratégiques :

- **Entreprise certifiée B Corp** : cette certification atteste de son engagement sociétal et environnemental selon les critères rigoureux définis par le B Lab (André, 2020).
- **Statut d'« entreprise à mission »** : en 2022, Patagonia a annoncé que l'intégralité de ses bénéfices serait réinvestie dans la protection de l'environnement, une démarche qui illustre l'alignement entre mission et action (Capron, 2015)
- **Transparence et responsabilité** : l'entreprise publie régulièrement des rapports sur l'impact environnemental et social de ses activités, en accord avec les principes de la *Global Reporting Initiative* (GRI)

¹⁶ *Worn Wear* permet d'échanger et d'acheter des vêtements Patagonia® d'occasion. 85 % des vêtements finissent dans des décharges ou sont incinérés. * L'une des meilleures choses que nous puissions faire pour la planète, selon Patagonia ; un avis que nous partageons par la même occasion, est de conserver nos vêtements plus longtemps et de réduire notre consommation globale.

5.1.4. Impact sur l'image de marque et la fidélisation des clients

Un engagement crédible qui inspire la confiance des consommateurs. L'approche RSE de Patagonia a renforcé son image de marque et sa relation avec ses consommateurs, ce qui démontre l'importance de la RSE en tant que levier de différenciation stratégique (Porter et Kramer, 2011).

L'authenticité des engagements de Patagonia est l'un des éléments clés de sa réussite. Contrairement au greenwashing, qui nuit à la réputation des entreprises (TerraChoice, 2010), Patagonia a su bâtir une relation de confiance avec sa clientèle. Comme dit plus haut, (étude de Nielsen), 66 % des consommateurs mondiaux sont prêts à payer plus cher pour des produits respectueux de l'environnement ; un phénomène que Patagonia a su exploiter.

- **L'impact sur la fidélisation et l'engagement des clients**

L'entreprise encourage un consumérisme responsable, qui paradoxalement peut réduire ses ventes à court terme, mais renforcer la fidélité des clients à long terme. Un exemple frappant est la campagne « *Don't Buy This Jacket* », publiée dans le New York Times en 2011, où Patagonia incitait ses clients à réfléchir avant d'acheter un nouveau produit. Cette approche a généré un engouement inédit et a permis d'accroître la fidélisation des clients (Hinojosa, 2013).

- **Une influence sur d'autres entreprises et l'industrie textile**

L'exemple de Patagonia a inspiré d'autres marques à suivre une démarche similaire. Des entreprises comme The North Face ou Timberland ont intégré des éléments d'économie circulaire dans leur stratégie, prouvant ainsi l'impact transformateur d'une RSE sincère et bien intégrée (Boken et al., 2016).

L'exemple de Patagonia illustre comment une entreprise peut intégrer la RSE comme un pilier culturel structurant. En alignant ses valeurs avec des actions concrètes et mesurables, elle a réussi à créer une culture organisationnelle forte, qui influence aussi bien ses collaborateurs que ses clients et ses partenaires.

5.2. Interface : Industrie textile et développement durable

L'industrie textile est l'un des secteurs les plus polluants au monde, générant d'importantes émissions de CO₂, une consommation excessive d'eau et une production massive de déchets (Fletcher, 2014) . Face à ces défis, certaines entreprises ont adopté des stratégies novatrices pour intégrer le développement durable au cœur de leur culture organisationnelle. L'entreprise Interface, spécialisée dans la fabrication de moquettes modulaires, est un exemple emblématique d'une entreprise qui a fait de la RSE un pilier culturel structurant.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Créée en 1973 par Ray Anderson, Interface a amorcé un virage écologique radical dans les années 1990, devenant un modèle en matière d'économie circulaire et de durabilité dans le secteur textile (Anderson, 2009). Son ambition majeure est d'atteindre une **empreinte environnementale nulle d'ici 2040** à travers plusieurs initiatives innovantes.

5.2.1. Fabrication de moquettes à partir de matériaux recyclés

L'un des engagements les plus significatifs d'Interface repose sur l'utilisation de matériaux recyclés dans la fabrication de ses moquettes. L'entreprise s'appuie sur des technologies avancées et des pratiques d'écoconception pour réduire la consommation de ressources vierges et favoriser l'économie circulaire (Boken et al., 2016).

Matériaux et innovations technologiques

- **Utilisation de fils recyclés** : Interface intègre du nylon recyclé dans ses produits, provenant notamment de filets de pêche abandonnés récupérés dans les océans via le programme *Net-Works* (Interface, 2018) Cette approche réduit l'impact environnemental de la production textile et contribue à la dépollution des milieux marins.
- **Élimination des substances toxiques** : L'entreprise a mis en place un processus de fabrication excluant les colles et les solvants nocifs, se conformant aux normes européennes REACH sur la sécurité chimique (European Chemicals Agency, 2015).
- **Technologie TacTiles** : Interface a développé un système d'assemblage de dalles de moquette sans colle, réduisant ainsi l'émission de composés organiques volatils (COV) et améliorant la qualité de l'air intérieur (Kibert, 2016)

Ces efforts s'inscrivent dans le cadre de l'écoconception, qui vise à minimiser l'impact environnemental des produits tout au long de leur cycle de vie ISO 14006, (AFNOR, 2011)

5.2.2. Objectif de « zéro empreinte écologique » d'ici 2040

Interface a lancé le programme *Mission Zero* en 1994, un plan ambitieux visant à éliminer toute empreinte écologique de l'entreprise d'ici 2040. Cette initiative repose sur plusieurs axes :

- Réduction des émissions de CO₂ et recours aux énergies renouvelables
 - Interface a diminué son empreinte carbone de 95 % dans certaines usines grâce à l'utilisation d'énergies renouvelables (Interface, 2020).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- L'entreprise a mis en place des bâtiments éco-conçus, conformes aux standards LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), réduisant ainsi leur consommation énergétique ¹⁷.
- En 2018, Interface a lancé la première moquette neutre en carbone grâce à des crédits carbone certifiés et une réduction significative des émissions de fabrication.

▪ Économie circulaire et approche systémique

L'approche d'Interface repose sur les principes de l'économie circulaire (*Stabel*, 2016) et du biomimétisme, s'inspirant des écosystèmes naturels pour créer des processus industriels régénératifs (*Benyus*, 2002).

- **Conception de produits modulaires** pour prolonger leur durée de vie et réduire le gaspillage.
- **Réintégration des matériaux usagés** dans la production via un système de boucle fermée.

Le programme *Climate Take Back*, lancé en 2017, vise à transformer Interface en une entreprise régénérative, qui non seulement réduit son impact mais contribue activement à la restauration de l'environnement (*Interface*, 2019).

5.2.3. Programme de revalorisation des déchets en circuit fermé

Interface a développé plusieurs initiatives de recyclage et de valorisation des déchets pour limiter son impact environnemental et encourager une production plus responsable.

▪ Modèle de production en boucle fermée

L'entreprise a mis en place un programme de récupération et de revalorisation de ses propres produits :

- Les moquettes usagées sont collectées, démontées et réutilisées pour produire de nouvelles dalles.
- Le programme *ReEntry* permet de récupérer les anciennes moquettes et de recycler le fil et le revêtement en vinyle (*Interface*, 2021).
- En intégrant du bioplastique et des déchets industriels dans ses produits, Interface diminue sa dépendance aux ressources fossiles

¹⁷ Rapport de *US Green Building Council* (USGBC), (2017). *LEED v4 for Building Design and Construction*.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- Collaboration avec des partenaires pour un impact global
- Interface travaille en partenariat avec des organisations environnementales et des entreprises engagées dans la transition écologique, notamment :
- **The Ellen MacArthur Foundation**, qui promeut l'économie circulaire à l'échelle mondiale.
 - **ZSL's Net-Works**, un programme qui transforme les déchets plastiques océaniques en matériaux pour la production de moquettes (*Harrabin, 2016*).

Ces initiatives ont permis à Interface d'économiser des millions de tonnes de déchets et de réduire son empreinte écologique, tout en renforçant son image de marque auprès des consommateurs et des investisseurs responsables.

L'exemple d'Interface démontre comment une entreprise peut transformer sa culture organisationnelle en plaçant le développement durable au cœur de sa stratégie. Grâce à une approche intégrée combinant écoconception, économie circulaire et innovation, l'entreprise a su concilier performance économique et responsabilité environnementale.

Cette entreprise illustre également le rôle de la RSE comme moteur de transformation culturelle : en alignant ses pratiques sur des valeurs fortes et en engageant ses parties prenantes, Interface a réussi à se démarquer dans un secteur hautement polluant.

L'engagement de l'entreprise montre que l'industrie textile peut évoluer vers un modèle davantage circulaire et résilient, un enjeu majeur à l'heure où les attentes des consommateurs et les réglementations environnementales deviennent de plus en plus exigeantes.

Conclusion

L'analyse des entreprises ayant intégré la RSE comme un pilier culturel met en évidence son rôle dans la transformation des modèles économiques vers une approche plus durable et inclusive. Des entreprises comme Patagonia et Interface ont démontré que l'alignement des valeurs organisationnelles avec des engagements environnementaux et sociaux renforce non seulement la marque employeur, mais aussi la fidélisation des clients et la performance à long terme.

Dans le contexte algérien, l'intégration de la RSE représente à la fois une opportunité et un défi. L'adoption des meilleures pratiques internationales doit être adaptée aux spécificités locales, notamment en tenant compte des contraintes

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

économiques et réglementaires. Certaines entreprises algériennes ¹⁸commencent à amorcer cette transition en mettant en place des initiatives visant la réduction de leur empreinte environnementale ou l'amélioration des conditions de travail.

Cependant, pour que cette démarche s'inscrive durablement dans la culture d'entreprise, une transformation en profondeur est nécessaire, impliquant aussi bien les dirigeants que l'ensemble des parties prenantes.

Ainsi, l'adoption d'une approche intégrée de la RSE ne doit pas être perçue comme une simple contrainte réglementaire, mais comme un levier stratégique de développement. Une véritable transformation culturelle est indispensable pour que la RSE devienne un moteur d'innovation et de compétitivité pour les entreprises algériennes. Cela passe par une sensibilisation accrue, un engagement des acteurs économiques et une volonté politique de promouvoir des pratiques responsables. Seule une démarche globale et cohérente permettra de bâtir des entreprises résilientes, capables de répondre aux défis environnementaux et sociaux du XXI^e siècle.

¹⁸ A l'image de *Tosyali Algérie*, acteur majeur de l'industrie sidérurgique, a mis en place des stratégies efficaces de gestion des déchets. En 2023, l'entreprise a réduit significativement la quantité de déchets envoyés en décharge, passant de 48 527 tonnes en 2022 à 8 975 tonnes. Cette réduction témoigne de l'engagement de *Tosyali Algérie* à diminuer son empreinte environnementale et à valoriser les déchets de broyage.

Références bibliographiques

- **AFNOR.**, (2011), « *NF EN ISO 14006 : Système de management environnemental—lignes directrices pour l'intégration de l'écoconception* ».
- **Anderson R.**, (2009), “*Confessions of a Radical Industrialist*. St. Martin’s Press”.
- **André J.-M.**, (2020), « Les entreprises à mission et la certification B Corp: vers un capitalisme responsable », *Revue française de Gestion* , p. 65-81.
- **Bénabou R., Tirole J.**, (2010), “*Individual and Corporate Social Responsibility*”, édition Economica,.
- **Benson J.**, (2008), “The Historical Roots of Corporate Social Responsibility”, *Business Ethics Quarterly* , p. 499-518.
- **Benyus J.**, (2002),. “*Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*”. Harper Perennial.
- **Boken N., al.**, (2016), “Product design and business model strategies for a circular economy”, *Journal of industrial and Production Engineering* , p. 308-320.
- **Capron M., al.**, (2015), « *La responsabilité sociétale des entreprises* », édition La Découverte.
- **Carroll A.**, (1999), « La responsabilité sociétale des entreprises : évolution d'un concept », *Revue Française de Gestion* , p. 66-78.
- **Chéron F.**, (2023), « *Gen Z and Millennial Survey 2023* ». <https://www.deloitte.com/fr/fr/services/consulting/research/millennial-survey.html>
- **Fletcher K.**, (2014), “*Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys*”. Routledge.
- **Freeman R. E.**, (2004), « *La gestion stratégique : une approche par les parties prenantes* », Éditions d'Organisation.
- **Ghisellini P. C.**, (2016), “a review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic system”, *journal of cleanner production* , p. 11-32.
- **Hinojosa S.**, (2013), « Marketing et engagement éthique: Le paradoxe de Patagonia », *Harvard Business Review* .
- **Interface.**, (2018), “Sustainability Report: Net-Works and the Power of Partnerships”, *Rapport d'entreprise Interface*.
- **Kibert C.**, (2016), “*Sustainable Contruction: Green Building Design and Delivery*”, Building Design and Delivery.
- **Lépine M.**, (2013), « *La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux et perspectives* », Éditions Liaisons.
- **López C.**, (2014), « Le modèle Danone: Une stratégie de création de valeur partagée », *Revue Française de Gestion*, p. 45-58.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Nielsen.,** (2015), *“The Sustainability Imperative: New Insights on Consumer Expectations”*.
https://www.supplychain247.com/images/pdfs/nielsen_global-sustainability-report-oct-2015.pdf
- **Porter M., Kramer M.R.,** (2011), “Creating shared Value”, *Harvard Business Review* , p. 62-77.
- **Prahalad C.,** (2008), *« La fortune au bas de la pyramide : éradiquer la pauvreté grâce aux profits »*, France: Pearson .
- **Raufflet E., Gendron C.,** (2015), « La philanthropie d'entreprise et le rôle des entreprises dans la société : une perspective historique ». , *Revue internationale de management*, Vol.15, N°.3, pp. 55-67.
- **Raufflet E., Gendron C.,** (2015), *« Développement durable et responsabilité d'entreprise»*, Presses Universitaires de Montréal.
- **Rousseau S.,** (2020), « La valeur partagée comme moteur d'innovation sociale », *Management & Avenir* , p. 75-92.
- **Stahel W.,**(2016), “US Green Building Council (USGBC). (2017). LEED v4 for Building Design and Construction”, *Nature*, p. 435-438.
- **Stahel W.,** (2008), *“The performance Economy: Business Models for The Fonctional Service Economy”*, Springer, London: Handbook of Performability.

Chapitre 2 — La RSE au service de la performance des entreprises algériennes : illustration par le cas de la laiterie Soummam

Hakima AMOKRANE-IBOUCHOUKENE

Introduction

L'entreprise ne peut exister que s'il y a un minimum d'adéquation entre les missions que l'ensemble de la société lui a assigné et ce qu'elle réalise effectivement. En effet, pour exister et survivre il est indispensable pour une entreprise d'échanger avec la société les éléments nécessaires à son fonctionnement (travail, capitaux...). L'échange avec la société peut s'analyser comme une boucle de rétroaction : l'entreprise agit sur la société qu'elle influence, et cette dernière agit à son tour et influence la vie de l'entreprise. Le rôle économique et le rôle social de l'entreprise sont étroitement imbriqués

La RSE est aujourd'hui un levier essentiel pour améliorer la performance globale des organisations. Selon la définition de la Commission européenne, la RSE correspond à "la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société". Selon une étude menée par KPMG en 2022, 77 % des entreprises dans le monde considèrent que la RSE est un facteur clé de compétitivité, ce qui souligne son importance croissante. En Algérie, la prise en compte de la RSE dans le cadre des stratégies d'entreprise reste en émergence, bien que certains acteurs économiques commencent à se distinguer par leurs initiatives innovantes. Par exemple, dans une enquête menée par le Forum des Chefs d'Entreprise algérien en 2021, il a été révélé que seulement 25 % des grandes entreprises locales intègrent des initiatives RSE structurées dans leur plan stratégique.

Un nombre croissant de firmes prennent désormais conscience d'une responsabilité, que l'on peut qualifier de critique à l'égard de la société. Il s'agit de la conviction de plus en plus marquée, au sein des entreprises que leur destin

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

économique est intimement lié aux évolutions de l'environnement et de la société. Depuis sa création en 1993, la laiterie Soummam innove avec le développement d'un programme ambitieux de production en créant un écosystème qui implique des fermiers indépendants, les programmes de formation continue qui favorise la qualité de vie au travail (égalité, équité) et l'intégration des techniques de production soucieuse de l'environnement avec la prise de conscience croissante des enjeux sociaux et sociétaux (création d'emplois, sponsoring, soutien aux activités culturelles et sportives, ...). Cette entreprise algérienne et citoyenne a su intégrer le concept de RSE dans sa stratégie. *Pourquoi la RSE est un investissement stratégique ? Ceci dit : Cette ambition sociale peut-elle servir les intérêts et la performance de l'entreprise Soummam ?* la multiplication des expériences concrètes de RSE, donnant naissance au concept d'entreprise citoyenne, indique désormais qu'il s'agit plus d'un mouvement de fond irréversible de management qualitatif intégré.

Cet article met en évidence le rôle de la RSE dans l'amélioration de la performance des entreprises algériennes en s'appuyant sur l'exemple de la laiterie Soummam, un leader national dans le secteur agroalimentaire et une entreprise emblématique dans le secteur laitier algérien. L'analyse RSE au service de la performance des entreprises algériennes, à travers le cas de la laiterie Soummam, implique plusieurs éléments : l'analyse de la RSE, l'application de ces principes par la laiterie Soummam et ses impacts sur la performance de l'entreprises.

-1-

La RSE au cœur de la performance des Entreprises

La RSE englobe des actions qui vont au-delà des exigences légales et réglementaires, impliquant des initiatives sur des thèmes tels que la gestion de l'environnement, le respect des droits humains, l'amélioration des conditions de travail, la lutte contre la corruption, ou encore les projets en faveur des communautés locales. L'objectif est d'assurer une performance durable tout en contribuant positivement à la société.

1.1. La RSE : définition et enjeux

La RSE se définit comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités des entreprises et dans leurs interactions avec les parties prenantes. La RSE se réfère à la prise en compte par une entreprise des enjeux sociaux, environnementaux et économiques dans ses activités. Selon la norme ISO 26000, la RSE est "la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

et l'environnement, qui se traduit par un comportement transparent et éthique" (ISO, 2010), elle la décrit ainsi comme « *une démarche volontaire intégrant des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités des entreprises* ». Cette approche permet aux entreprises d'améliorer leur compétitivité tout en contribuant au développement durable. Les principaux enjeux de la RSE incluent :

- **La gouvernance éthique** : adopter des pratiques commerciales transparentes et équitables. Selon une étude du *Harvard Business Review* (2019), les entreprises intégrant des pratiques de gouvernance éthique voient leur productivité augmenter de 16 % en moyenne, tout en réduisant les risques liés aux scandales financiers.
- **La responsabilité environnementale** : réduire l'impact écologique des activités. En Algérie, les émissions industrielles représentent environ 28 % des émissions totales de CO₂, soulignant l'urgence de mesures plus responsables.
- **L'engagement sociétal** : contribuer au développement local et au bien-être des communautés.

Ces dimensions permettent non seulement de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes, mais également de renforcer la performance à long terme des entreprises. Une analyse menée par le *World Economic Forum* a démontré que les entreprises investissant dans la RSE enregistrent une rentabilité accrue de 12 % sur une période de cinq ans.

D'après *Margolis et Walsh* (2003), les entreprises pratiquant la RSE bénéficient souvent d'une performance financière supérieure à long terme, car elles adoptent des pratiques qui les rendent plus résilientes face aux risques externes et plus agiles dans l'exploitation des nouvelles opportunités.

1.2. La performance : une priorité stratégique des entreprises

La performance représente un indicateur fondamental de la compétitivité d'une entreprise, jouant un rôle essentiel dans l'amélioration de sa rentabilité, la stimulation de sa croissance, l'accroissement de son pouvoir sur le marché, et surtout, dans le renforcement de sa position concurrentielle. En effet, une entreprise performante est en mesure de s'adapter rapidement aux évolutions du marché, d'optimiser ses ressources et d'innover en permanence pour rester en tête de la concurrence.

De ce fait, la quête des facteurs déterminants de la performance devient l'une des priorités stratégiques pour toute organisation soucieuse d'assurer la durabilité de ses opérations, d'accroître ses capacités d'expansion, d'améliorer ses processus

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

internes et de pérenniser son modèle économique. C'est également un levier indispensable pour renforcer la fidélité et l'engagement des collaborateurs internes, tout en consolidant la relation de confiance avec les parties prenantes externes, telles que les clients, les partenaires et les investisseurs. L'ensemble de ces éléments converge vers un objectif commun : la compétitivité et la pérennité de l'entreprise sur le long terme.

De plus, la notion de performance est influencée par des éléments contextuels et temporels. Par exemple, ce qui peut être considéré comme une performance optimale dans un secteur donné à un moment précis peut ne pas l'être dans un autre contexte ou à une autre époque. Dans cette optique, le modèle de performance doit être flexible et dynamique pour s'adapter aux évolutions du marché et aux transformations internes de l'entreprise. Les études de *Kaplan et Norton* (1992) sur le tableau de bord prospectif illustrent bien cette évolution, en soulignant la nécessité d'intégrer des indicateurs à la fois financiers et non financiers pour obtenir une vision plus complète et plus durable de la performance de l'entreprise.

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi-même -améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres) (*Pesqueux*, 2004, p.6). La performance de l'entreprise est une notion à la fois polysémique et complexe, qui échappe à une définition unique en raison de la diversité des approches et des critères utilisés pour l'évaluer (*Issor*, 2017, p.93). Selon la perspective choisie, la performance peut prendre des significations variées, qu'elles soient financières, stratégiques, sociales ou environnementales, ce qui la rend difficile à appréhender de manière exhaustive. Selon de nombreux chercheurs en management, la performance est une notion multidimensionnelle intégrant à la fois des aspects quantitatifs et qualitatifs. (*Venkatraman et Ramaniyam*, 1986). Par exemple, la performance d'une entreprise peut être réalisée selon des critères purement financiers, tels que le rendement des capitaux investis ou la rentabilité nette. Cependant, elle peut également être évaluée à travers des aspects moins tangibles, comme la satisfaction des parties impliquées, la qualité de l'innovation ou encore son impact environnemental et sociétal.

1.3. Impact de la RSE sur la performance des entreprises

Les recherches montrent que l'adoption de la RSE peut avoir un impact direct sur la performance économique des entreprises. Cela peut se traduire par une meilleure réputation, une attraction accrue des talents, une fidélisation des clients,

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

ainsi que par des avantages opérationnels comme la réduction des coûts grâce à une gestion plus responsable des ressources.

La conception traditionnelle de la performance repose essentiellement sur l'analyse d'indicateurs financiers, mettant en avant des mesures économiques pour évaluer l'efficacité et la rentabilité (*Hoskisson et al.*, 1999), mais dans un contexte de plus en plus orienté vers la RSE, cette vision s'est élargie pour intégrer des facteurs sociaux et environnementaux. D'après les recherches de *Porter et Kramer* (2011), la pérennité de la performance d'une entreprise repose non seulement sur ses résultats économiques, mais aussi sur sa faculté à générer de la valeur partagée. Cela suppose une prise en compte simultanée des dimensions économiques, sociales et environnementales. Ainsi, la performance ne se limite plus à la maximisation des profits, mais inclut désormais la gestion des impacts externes de l'entreprise sur ses parties prenantes, qu'elles soient locales ou globales.

-2-

Les pratiques de RSE en Algérie

En Algérie, la RSE prend une ampleur particulière depuis les années 2000, avec l'adhésion à des initiatives mondiales comme les objectifs du développement durable (ODD) des Nations Unies et la création de nouvelles lois et régulations incitant les entreprises à intégrer des pratiques responsables. Toutefois, la RSE demeure un concept en pleine émergence dans le pays, souvent limité par des contraintes structurelles et économiques, telles que la faible capacité d'investissement et la pression sur les ressources naturelles.

En Algérie, bien que la RSE soit un concept relativement récent, son adoption est en croissance. Le cadre législatif national inclut des aspects environnementaux et sociaux dans les stratégies des entreprises, mais la mise en œuvre de pratiques RSE reste variable en fonction des secteurs et des entreprises.

Les entreprises algériennes, confrontées à des défis tels que la dépendance au pétrole, les questions de durabilité environnementale et une économie en mutation, commencent à reconnaître que la RSE peut offrir des avantages concurrentiels.

En Algérie, la RSE demeure une approche relativement nouvelle, bien que certaines entreprises aient développé des pratiques exemplaires. A titre d'exemple, Cevital, premier groupe privé du pays, a mis en place des initiatives de gestion durable de l'eau et de soutien aux communautés locales, notamment à travers la création d'emplois dans des régions enclavées. De même, Condor Electronics a

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

investi dans des programmes de recyclage et dans l'amélioration des conditions de travail pour ses employés, témoignant ainsi de son engagement envers une gouvernance éthique et responsable. La sensibilisation accrue aux enjeux environnementaux et sociaux pousse les entreprises à repenser leurs modèles d'affaires pour intégrer des dimensions plus responsables.

2.1. Les principaux obstacles à l'adoption de la RSE

Au niveau national les principales barrières à l'adoption de la RSE incluent :

- Le manque de cadre réglementaire spécifique ;
- La perception limitée de la RSE comme une simple obligation plutôt qu'un levier stratégique ;
- Les contraintes économiques, notamment pour les PME. Une enquête de 2020 menée par la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Algérie a révélé que 62 % des PME perçoivent la RSE comme un coût additionnel, ce qui freine leur engagement. Cette enquête, publiée dans le rapport annuel de la CACI, met en évidence un besoin urgent de sensibilisation et de soutien pour transformer la perception de la RSE en opportunité stratégique.

Malgré cela, certaines entreprises algériennes, comme la laiterie Soummam, se démarquent par leur approche innovante et proactive.

2.2. Impact de la RSE sur la performance des entreprises algériennes

L'impact de la RSE sur la performance des entreprises nationales peut être analysé à travers plusieurs dimensions :

- **La performance financière** : intégrer des pratiques responsables permet souvent de réduire les coûts, par exemple par une gestion plus efficace des ressources ou l'adoption de technologies propres. Les entreprises ayant mis en œuvre des stratégies RSE voient généralement une amélioration de leur image, ce qui peut attirer plus de clients et augmenter la rentabilité à long terme.
- **La performance sociale** : la RSE permet de renforcer les relations avec les parties prenantes (clients, employés, communautés locales) et d'améliorer les conditions de travail, ce qui contribue à une plus grande fidélité et motivation des employés. Cela peut conduire à une réduction du turnover et à une meilleure productivité.
- **La performance environnementale** : la RSE encourage les entreprises à adopter des pratiques écologiques, réduisant ainsi leur impact environnemental et se conformant aux normes internationales en matière de

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

durabilité. Ce processus peut, à long terme, rendre l'entreprise plus résiliente face aux défis environnementaux.

-3-

La laiterie Soummam : un modèle d'entreprise citoyenne !

L'analyse de la RSE et son impact sur la performance des entreprises algériennes, avec un focus sur la Laiterie Soummam, nécessite de prendre en compte plusieurs éléments. La RSE implique l'intégration des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités de l'entreprise. Elle a pour objectif d'améliorer la compétitivité de l'entreprise tout en répondant aux attentes sociétales.

Le rôle de l'entreprise dans la société est en constante évolution, avec l'émergence de nouveaux modèles entrepreneuriaux qui dépassent la seule recherche du profit. C'est dans cette dynamique que s'inscrit le concept d'entreprise citoyenne.

Une entreprise est qualifiée de citoyenne lorsqu'elle aligne son activité économique sur l'intérêt collectif. Elle se distingue par son engagement actif envers les enjeux sociaux et environnementaux de son écosystème. Ainsi, son implication en faveur du bien commun lui confère ce statut, faisant d'elle un acteur responsable et engagé au sein de la société. Dans une vision à long terme de ses intérêts, l'entreprise s'engage à adopter une approche aussi responsable que possible dans ses interactions avec l'ensemble de son environnement (*Forthomme et Hubbard*, 1996). En tant qu'acteur citoyen, l'entreprise adopte un comportement intègre favorisant à la fois le développement économique et social de ses collaborateurs et de son environnement opérationnel. À travers diverses initiatives, elle affirme son utilité organisationnelle, sa légitimité institutionnelle et son ancrage dans la société (*Lamon*, 2001).

3.1. Méthodologie de la recherche

Notre recherche s'articule autour d'une approche qualitative et quantitative afin d'étudier l'impact de la RSE sur la performance des entreprises algériennes, en se concentrant sur le cas spécifique de la Laiterie Soummam.

Dans un premier temps, une revue de la littérature a permis de situer les concepts clés de la RSE et de la performance des entreprises dans le contexte algérien, en mettant en lumière les théories et modèles pertinents. Ensuite, un travail empirique a été mené, basé sur l'analyse de données secondaires provenant

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

de rapports annuels, de publications internes de l'entreprise, ainsi que des études sectorielles.

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des managers et des parties prenantes internes et externes à la Laiterie Soummam, afin de recueillir des perspectives sur la mise en œuvre de la RSE et son impact direct sur la performance économique, sociale et environnementale de l'entreprise. Une enquête par questionnaire auprès des employés et des consommateurs permettra de compléter cette analyse, en évaluant leur perception de la RSE et son influence sur leur engagement et leur satisfaction.

3.2. Présentation de Soummam

La Laiterie Soummam incarne un modèle d'entreprise citoyenne en Algérie. Fondée en 1993, cette entreprise familiale s'est progressivement imposée comme un acteur majeur de l'industrie agroalimentaire du pays. Spécialisée dans la production de produits laitiers et de jus, elle se distingue par son engagement en faveur du développement durable. Soummam occupe une position de leader sur le marché national. Originaire d'Akbou, dans le nord de l'Algérie, l'entreprise n'a cessé d'innover depuis sa création, ce qui lui a permis de connaître une croissance soutenue.

Avec une large gamme de produits laitiers, la Laiterie Soummam dispose de deux sites de production spécialisés et regroupe ses activités en quatre grands métiers : les yaourts et desserts, les boissons lactées, le lait UHT et les fromages. Son modèle RSE repose sur plusieurs axes qui illustrent l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise.

3.3. Les initiatives de RSE de Soummam

La Laiterie Soummam est un exemple d'entreprise algérienne qui met en œuvre des pratiques RSE pour améliorer sa performance. Les initiatives RSE de la Laiterie Soummam couvrent trois dimensions essentielles : économique, sociale et environnementale.

3.3.1. Engagement envers l'environnement

La laiterie Soummam met en place des actions pour réduire son empreinte écologique telles que l'optimisation de la consommation d'énergie, la gestion des déchets et la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Elle a investi dans des technologies plus respectueuses de l'environnement pour améliorer l'efficacité énergétique, minimiser les déchets et réduire la consommation d'eau. La laiterie a adopté des pratiques de recyclage et d'optimisation des ressources, contribuant

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

ainsi à répondre aux exigences légales croissantes en matière de protection de l'environnement.

3.3.2. Engagement sociétal

Soummam mène des actions sociales, telles que des partenariats avec des fermes locales pour promouvoir l'agriculture durable. Elle favorise l'utilisation d'ingrédients locaux et fournir des produits de qualité. L'entreprise a également mis en place des programmes de formation pour ses employés afin d'améliorer leurs compétences et favoriser leur bien-être, investit dans des conditions de travail de qualité et met en œuvre des initiatives en faveur des communautés locales.

- Soutien aux agriculteurs locaux par le biais de programmes d'accompagnement et de formation. Plus de 1 500 agriculteurs ont bénéficié d'un soutien direct de Soummam depuis 2015. Contribuant ainsi au développement de l'économie agricole. En outre, la laiterie a fourni aux éleveurs des équipements essentiels, notamment plus de 1 500 chariots à traire, 1 500 cuves réfrigérantes et plus de 1 000 seaux à lait en inox. Elle a également facilité l'acquisition de plus de 150 camionnettes et cuves isothermes pour les collecteurs partenaires (*Agroline*, 2014) ;
- Depuis 2010, la Laiterie Soummam a mis en œuvre un programme de soutien aux agriculteurs locaux, visant à renforcer la production laitière nationale. Ce programme a permis à plus de 1 000 éleveurs répartis sur tout le territoire national de bénéficier de la distribution de plus de 16 000 vaches laitières (Laiterie Soummam) ;
- Contribution au développement des communautés rurales en créant des opportunités d'emploi, en soutenant des initiatives éducatives et des projets sociaux. Elle participe ainsi à la structuration de la filière en garantissant des débouchés stables aux agriculteurs ;
- Sponsoring d'événements sportifs et culturels pour renforcer le lien social, touchant une multitude de participants annuels ;
- Mise en place de processus transparents pour assurer l'équité et l'éthique dans les relations avec les parties prenantes ;
- Un engagement en faveur de l'emploi. La Laiterie Soummam repose sur l'expertise locale et génère plus de 2 000 emplois permanents, ainsi que plus de 10 000 emplois indirects à travers la logistique de distribution et la collecte de lait. Grâce à des programmes de formation continue et à l'adoption des

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

dernières innovations en production, l'entreprise veille à maintenir un savoir-faire de haut niveau pour l'ensemble de ses collaborateurs ;

- L'entreprise a aussi renforcé sa politique de transparence vis-à-vis de ses parties prenantes, notamment ses consommateurs. Elle publie des rapports sur ses engagements RSE et veille à offrir des produits de qualité, ce qui améliore son image et sa compétitivité sur le marché ;
- L'entreprise participe à des initiatives sociales et solidaires, notamment en soutenant des associations et des actions de bienfaisance. Elle soutient régulièrement des actions culturelles et sportives en Algérie ;
- Financement de stations de production d'oxygène lors de la pandémie covid19.

3.3.3. Sur le plan économique

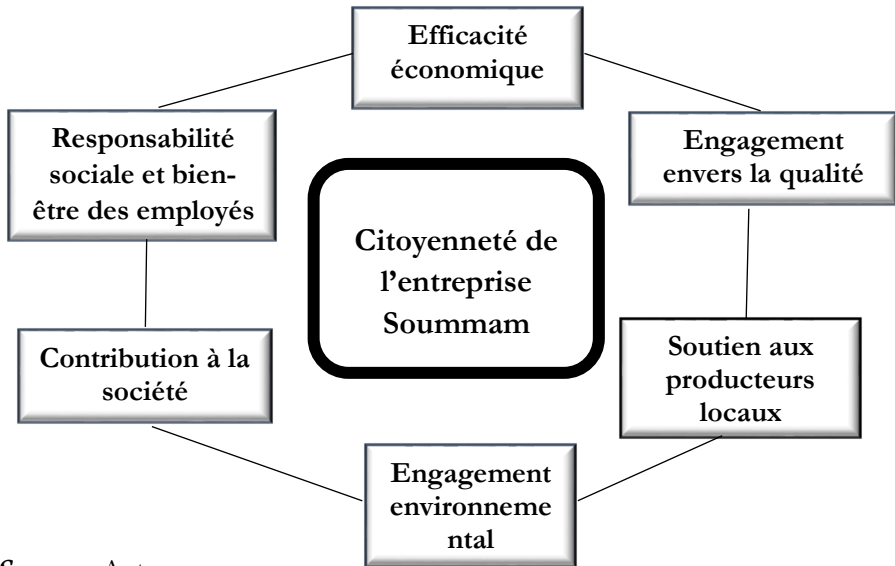
Soummam soutient la croissance économique locale en soutenant l'agriculture et en favorisant des partenariats avec les producteurs locaux de lait, ce qui peut entraîner une augmentation de la qualité de la production et la fidélisation des clients.

L'année 2000 marque un tournant décisif dans son évolution, avec l'inauguration d'un nouveau site de production doté d'équipements modernes répondant aux normes internationales en termes de conception, d'hygiène et de productivité.

Depuis 2009, la Laiterie Soummam déploie un programme ambitieux visant à développer la production de lait à l'échelle nationale. Pour cela, elle met en place un véritable écosystème intégrant des fermiers indépendants, des centres de collecte et un réseau de transport optimisé.

Les bénéfices visibles de ces actions incluent une meilleure image de marque, une fidélité accrue des clients et une efficacité opérationnelle accrue. Selon un rapport interne de l'entreprise, les initiatives RSE ont contribué à une réduction des coûts opérationnels et ont renforcé la compétitivité de Soummam sur le marché national.

Figure N°1—Représentation de l'engagement citoyen de la laiterie Soummam



Source : Auteure

Les efforts de Soummam en matière de RSE ont directement contribué à sa performance économique en améliorant sa réputation et en renforçant sa relation avec ses clients et ses employés. Cela a permis à l'entreprise de se positionner comme un acteur responsable et fiable, ce qui lui a valu la fidélité de ses consommateurs et une meilleure acceptation sur le marché local.

-4-

Analyse de la performance de la Laiterie Soummam

Les initiatives RSE de la Laiterie Soummam ont généré des bénéfices multiples. Une performance qui peut être mesurée selon plusieurs critères.

4.1. Performance sociale

L'implication de l'entreprise dans le domaine social et au sein de la société a généré des retombées très positives, consolidant son image et sa notoriété à l'échelle nationale.

- Grace aux Conditions de travail optimales, le bien-être des employés s'est amélioré, ce qui a eu un effet positif sur le développement des compétences, sur la productivité et la réduction du turnover. A cela s'ajoute une amélioration

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

des conditions de vie des communautés locales, grâce aux emplois directs créés depuis sa fondation.

- Un environnement de travail sain, des locaux bien équipés et une bonne organisation des tâches participent à la réduction du stress. En investissant dans la qualité de vie au travail, cela a permis à l'entreprise de réduire l'absentéisme et améliorer la productivité. La qualité de vie au travail reste un levier essentiel de motivation et de performance en entreprise
- Les comités d'entreprise et les délégués du personnel jouent un rôle central dans le dialogue social et l'accompagnement des transformations organisationnelles. La communication interne favorise la cohésion, la motivation et l'engagement des collaborateurs.
- En collaborant avec un grand nombre d'éleveurs, les laiteries Soummam garantissent un débouché stable pour la production de lait, ce qui encourage le maintien et le développement des exploitations agricoles, qu'elles soient de petite ou grande taille. Cette relation entre les laiteries et les éleveurs favorise non seulement la sécurité des revenus pour ces derniers, mais contribue aussi à l'essor du secteur laitier national. En soutenant la production locale, l'entreprise participe indirectement à la réduction de la dépendance aux importations de poudre de lait et encourage des pratiques agricoles durables, un enjeu stratégique pour l'économie algérienne.

4.2. Performance environnementale

La mise en œuvre de pratiques écologiques a permis à l'entreprise de réduire ses coûts énergétiques ainsi à une réduction significative de ses coûts opérationnels.

- Mise en place d'unités de traitement des eaux usées, pour minimiser l'impact écologique de ses activités, ont permis de réduire de 35 % la consommation d'eau industrielle entre 2018 et 2023, selon le rapport environnemental interne publié par Soummam en 2023.
- Réduction de l'empreinte carbone grâce à des investissements dans des technologies énergétiquement efficaces, entraînant une diminution de 20 % des émissions de CO₂ sur la même période.
- Le recyclage des emballages et la sensibilisation des consommateurs à la gestion des déchets ont permis de recycler 1 200 tonnes d'emballages en 2023. Nous constatons donc une réduction significative de l'impact écologique, incluant une baisse de 40 % des déchets industriels non recyclés depuis 2018.

4.3. Performance économique

Une augmentation de la fidélité des clients de 15 % entre 2019 et 2023 et une meilleure attractivité de la marque sur le marché local et international. La fromagerie, qui constitue le quatrième pilier aux côtés du lait, connaît une forte croissance, soutenue par l'enthousiasme des consommateurs algériens pour les fromages Soummam.

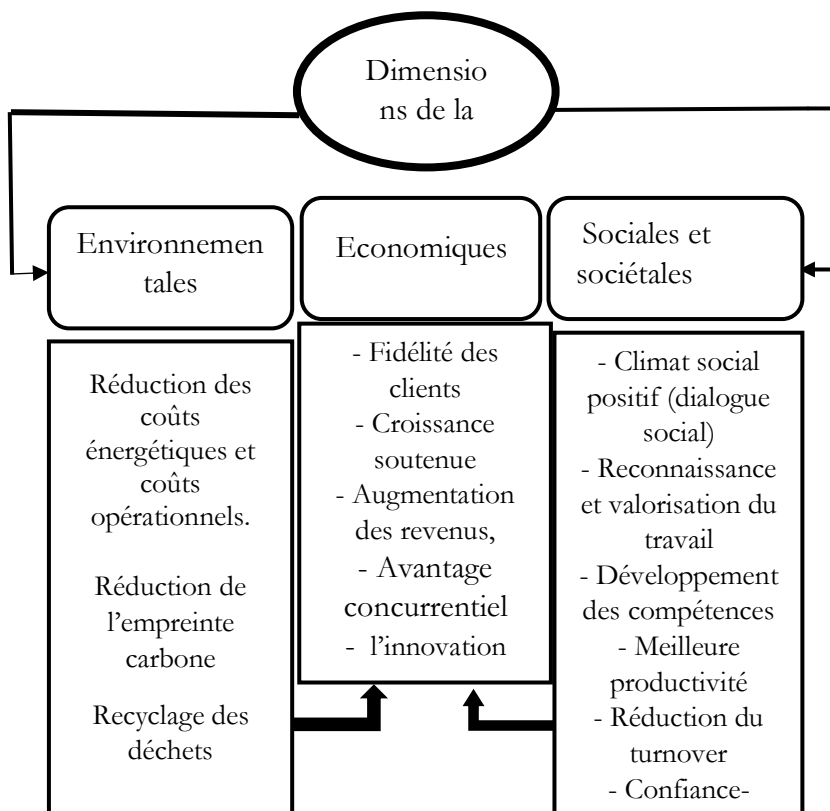
L'entreprise a vu une augmentation de ses revenus liée à :

- L'amélioration de son image de marque et à sa capacité à mieux répondre aux attentes des consommateurs de produits durables ;
- L'adaptation aux évolutions technologiques et aux nouveaux défis du marché ;
- L'amélioration de la productivité et de l'innovation.

À cela s'ajoute une certification de qualité conforme aux normes internationales, renforçant la crédibilité de l'entreprise :

- L'engagement de l'entreprise envers la satisfaction de ses clients, ainsi que l'entretien et l'amélioration continue de son système de gestion de la qualité, lui ont permis d'obtenir la certification ISO 9001 version 2015 pour ses activités de conception, production, commercialisation et livraison.
- Grâce à son engagement envers le strict respect des exigences légales et réglementaires applicables à ses activités, ainsi qu'à la mise en place d'un système de gestion de la sécurité des denrées alimentaires, l'entreprise a obtenu la certification ISO 22000 V, 2018.

**Figure N°2—Effets de la citoyenneté sur la performance de la
laiterie Soummam**



Source : Auteure.

Ainsi, par son engagement en faveur de la qualité, de l'économie locale, de l'environnement et de la société, la laiterie Soummam incarne une entreprise citoyenne qui cherche à allier performance économique et responsabilité sociétale. La RSE est un levier stratégique pour améliorer la performance des entreprises algériennes, notamment à travers des gains d'efficacité, une meilleure gestion des ressources et l'amélioration de l'image de l'entreprise. Le cas de la laiterie Soummam illustre parfaitement comment l'intégration de la RSE peut favoriser la compétitivité et la rentabilité à long terme.

Conclusion

La complexité de l'évaluation de la performance d'une entreprise réside dans la diversité des approches et des critères, qui fluctuent en fonction des orientations stratégiques, des impératifs organisationnels et des attentes des parties prenantes. Cette notion, à la fois évolutive et multidimensionnelle, exige une redéfinition continue afin de s'adapter aux nouveaux enjeux et aux mutations du contexte économique, social et environnemental dans lequel l'entreprise opère.

Le cas de la laiterie Soummam illustre comment la RSE peut être un vecteur de performance et de différenciation pour les entreprises algériennes. Les initiatives responsables de Soummam ont conduit à une augmentation de la fidélité des clients et à une réduction des déchets industriels non recyclés depuis 2018. En adoptant une approche intégrée et en investissant dans des initiatives responsables, les entreprises peuvent non seulement répondre aux attentes des parties prenantes, mais aussi renforcer leur résilience et leur compétitivité. Il est crucial que davantage d'entreprises algériennes s'inspirent de cet exemple pour intégrer la RSE au cœur de leur stratégie.

La RSE, en particulier dans le contexte de la Laiterie Soummam, apparaît comme un levier efficace pour améliorer la performance globale des entreprises algériennes. L'impact de la RSE sur la performance des entreprises algériennes, montre qu'une approche bien intégrée de la RSE peut non seulement améliorer la performance financière, mais aussi renforcer la compétitivité et la durabilité des entreprises dans un environnement de plus en plus sensible aux enjeux sociaux et environnementaux.

Toutefois, pour que la RSE ait un impact à plus grande échelle en Algérie, il serait nécessaire que les entreprises algériennes génèrent une stratégie RSE plus structurée et systématique. L'évolution de la législation et des attentes des consommateurs sur les questions environnementales et sociales peut également renforcer l'engagement des entreprises dans cette voie. Un soutien institutionnel plus fort et une sensibilisation accrue des entreprises seraient nécessaires pour surmonter les obstacles structurels et promouvoir une culture durable.

Références bibliographiques

- **Agroligne.**, (2014), « L'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture : un marché mondial de quoi aiguïser les appétits » N°90.
https://www.agroligne.com/IMG/pdf/agroligne_N90_web.pdf
- **Benali A.**, (2018), « La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie : État des lieux et Perspectives », *Revue des Sciences Sociales et Humanités*, Vol.2, N°1, pp. 25-40.
- **Benhabib S., Cherif S.**, (2020), « L'impact de la RSE sur la performance des entreprises en Algérie », *Revue algérienne d'économie et de gestion* », Vol.6, N°2.
- **Blombäck A., Wigren C.**, (2009), « Corporate Social Responsibility and Financial Performance », *Journal of Business Ethics*, Vol.84, N°4, p. 507-524.
- **Document interne Soummam.**, « *Qui sommes-nous ?* »
<https://www.soummam-dz.com/qui-sommes-nous.html>
- **Forthomme C., Hubbard C.**, (1996), « Des relations avec l'environnement à l'éco-entreprise », *L'Expansion Management Review*, p. 60-69.
- **Hoskisson, R. E., al.**, (1999), « Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum », *Journal of Management*, Vol.25, N°4, p. 417-456.
- **Kaplan R. S., Norton D. P.**, (1992), « The Balanced Scorecard: Measures that drive performance », *Harvard Business Review*, Vol.70, N°1, p.71-79.
- **ISO 26000 : 2010**, "Guidance on social responsibility".
- **Issor Z.**, (2017), « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectique*, De Boeck Supérieur, p.93-103.
- **Laiterie Soummam.**, (2023) « *Rapport annuel sur les initiatives RSE* ».
- **Laiterie Soummam.**, (2022) « *Rapport RSE annuel* ».
- **Lamon B.**, (2001), « *La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale* », thèse de doctorat, Université de Genève.
https://www.unige.ch/cyberdocuments/theses2001/LamonB/these_front.html
- **Laufer W. S.**, (2003), « Social Accountability and Corporate Greenwashing », *Journal of Business Ethics*, Vol.43, N°3, p. 253-261.
- **Margolis J. D., Walsh J. P.**, (2003), « Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business », *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, N°2, p.268-305.
- **Pesqueux Y.**, (2004), « La notion de performance globale », 5^{ème} Forum international ETHICS, Décembre, Tunis.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Porter M., Kramer, M. R.**, (2011), « Creating shared value », *Harvard Business Review*, Vol.89, N°1-2, p.62-77.
- **Soummam.**, « *La plus grande ferme d'Algérie* ». <https://www.soummam-dz.com/ferme-algerie.html>
- **Venkatraman N., Ramanujam V.**, (1986), « Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches ». *Academy of Management Review*, Vol.11, N°4, p.801-814.

Chapitre 3 — La RSE, un levier de développement de la performance Commerciale d'une Entreprise : Cas de Cevital

**Moussa BOUKRIF
&
Ratiba CHIRIFI**

Introduction

Les récents bouleversements planétaires que le monde a connu tel que la crise sanitaire, réchauffement planétaire, échanges mondialisés, évolution technologique, réglementation de plus en plus exigeante, bouleversements sociétaux, ont rappelé l'urgence de construire un monde durable et conduisent les entreprises à adopter un nouveau modèle d'affaires qui intègre les enjeux du développement durable comme composante principale dans leur stratégie et l'adoption de la RSE comme levier du développement.

En effet, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'affirme aujourd'hui comme un levier stratégique essentiel pour les entreprises cherchant à améliorer leur performance tout en répondant aux défis complexes de la mondialisation, des avancées technologiques et des exigences réglementaires. Comme l'a souligné le *Rapport Brundtland* (1987), le développement durable consiste à répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. Dans cette optique, la RSE dépasse largement la philanthropie ou l'amélioration de l'image de marque : elle devient un véritable vecteur de création de valeur à long terme.

En intégrant volontairement les enjeux sociaux, environnementaux et économiques dans leur stratégie, les entreprises adoptent une approche holistique et proactive. Selon la *Commission européenne* (2001), la RSE repose sur la décision volontaire des entreprises de contribuer à l'amélioration de la société et à la

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

préservation de l'environnement, au-delà des obligations légales. Ce point de vue est renforcé par CSR Europe, qui perçoit la RSE comme un outil permettant d'améliorer à la fois l'impact social et environnemental, tout en générant de la valeur pour les actionnaires et les autres parties prenantes.

Les entreprises qui embrassent pleinement ces principes ne se contentent plus de maximiser leurs profits immédiats. Elles cherchent à concilier efficacité économique, justice sociale et protection environnementale. Cette approche leur permet non seulement de répondre aux attentes croissantes de la société, mais aussi de renforcer leur compétitivité dans un marché mondial en constante évolution, comme l'ont démontré *Sobczak* et *Minvielle* (2011). De plus, la norme *ISO 26000* propose un cadre structurant pour les actions responsables, en identifiant des thématiques centrales de la RSE telles que la gouvernance d'entreprise, les droits de l'homme, l'environnement, les pratiques de travail, les relations avec les consommateurs et le développement local.

L'adoption de la RSE permet aux entreprises de se positionner non seulement comme des acteurs économiques performants, mais également comme des contributeurs actifs au bien-être social et environnemental. Dans un contexte post-crise, cette transformation est devenue non seulement une opportunité stratégique, mais aussi une nécessité pour assurer la résilience et la pérennité des entreprises.

En Algérie, cette dynamique se matérialise à travers des initiatives pionnières de grandes entreprises telles que Sonatrach, Candia Algérie, Algérie Télécom et Cevital. Sonatrach, leader du secteur énergétique, s'est engagé dans une politique ambitieuse de réduction des gaz torchés et d'optimisation de la gestion des déchets. Candia Algérie, pour sa part, vise une production durable avec l'objectif d'utiliser 100% d'emballages recyclables d'ici 2025, tout en garantissant une qualité nutritionnelle optimale. Algérie Télécom, à travers son plan stratégique 2024-2028, met l'accent sur l'amélioration des services et le soutien à l'innovation, notamment en collaborant avec les universités pour encourager les jeunes talents algériens.

Ces exemples illustrent l'engagement croissant des entreprises algériennes envers des pratiques durables. En intégrant la RSE dans leur stratégie commerciale, elles contribuent activement à la création de valeur partagée, tout en favorisant la préservation de l'environnement et le développement social. Cela marque un tournant décisif vers un modèle économique plus inclusif et responsable, où les entreprises algériennes jouent un rôle central dans la construction d'un avenir durable.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Cevital, leader de l'agro-industrie en Algérie, incarne un modèle de leadership en matière de RSE. Son engagement se traduit par des initiatives citoyennes visant à soutenir l'économie nationale et à renforcer le développement local. Le projet "*BesmaHloua*", porté par Cevital, illustre l'impact positif de la RSE sur la performance commerciale en consolidant les liens avec les communautés locales tout en assurant la durabilité de l'entreprise. C'est précisément cette expérience de Cevital qui fera l'objet de notre contribution, en soulignant comment l'intégration stratégique de la RSE peut contribuer à l'amélioration de la performance commerciale de Cevital.

-1-

Identification des enjeux de la RSE dans la stratégie commerciale

1.1. Différenciation par l'image de marque responsable

La différenciation par l'image de marque responsable est l'un des enjeux clés de la RSE pour les entreprises. De nombreuses études ont montré que les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux engagements sociaux et environnementaux des marques (*Bhattacharya et Sen, 2004 ; Mohr et Webb, 2005*). Selon une enquête *Nielsen* de 2015, 66% des consommateurs déclarent être prêts à payer plus cher pour des produits d'entreprises engagées dans des démarches socialement responsables.

En mettant en avant une image de "marque responsable", l'entreprise peut ainsi se différencier avantageusement de la concurrence et renforcer l'attractivité de ses offres auprès de sa clientèle cible. Cela lui permet de se positionner comme une entreprise citoyenne, soucieuse du bien-être de ses parties prenantes (employés, fournisseurs, communautés locales, etc.).

Certaines entreprises ont particulièrement bien saisi cet enjeu de différenciation par l'image de marque. C'est le cas par exemple de Patagonia et Innocent Drinks, qui ont bâti une forte notoriété grâce à leur engagement environnemental et sociétal (*Varadarajan et Menon, 1988 ; Servaes et Tamayo, 2013*). Les investissements de ces entreprises dans la RSE leur ont permis d'acquérir un avantage concurrentiel significatif sur leurs marchés.

Ainsi, Patagonia, connue pour son militantisme en faveur de l'environnement, a réussi à se différencier avec succès dans l'industrie du textile en mettant en avant son positionnement "éco-responsable" (*Servaes et Tamayo, 2013*). De même, *Innocent Drinks* a su conquérir de nouveaux segments de consommateurs sensibles

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

aux produits sains et écologiques grâce à son image de marque tournée vers le développement durable (*Varadarajan et Menon, 1988*).

En valorisant ainsi leur engagement RSE, ces entreprises ont donc pu se positionner de manière unique sur leurs marchés, renforçant l'attractivité de leurs produits et services auprès de consommateurs de plus en plus attentifs à ces enjeux. C'est un levier essentiel de différenciation et d'avantage concurrentiel durable.

Au-delà de la différenciation par l'image de marque responsable, l'engagement RSE de l'entreprise peut également favoriser la fidélisation de sa clientèle existante et lui ouvrir de nouveaux débouchés commerciaux (*Porter et Kramer, 2006*).

De nombreuses études montrent que les consommateurs ayant une perception positive de la responsabilité sociétale d'une entreprise ont tendance à être plus loyaux et à acheter davantage ses produits et services (*Sen et Bhattacharya, 2001*). Cela s'explique par le fait que ces consommateurs développent un sentiment d'identification et d'affinité plus fort envers une marque engagée sur les plans social et environnemental.

Ainsi, en se différenciant par son engagement RSE, l'entreprise ne se contente pas seulement d'améliorer son image et sa réputation, elle parvient également à consolider sa position concurrentielle et à saisir de nouvelles opportunités de croissance (*Branco et Rodrigues, 2006*).

A titre d'exemple, l'entreprise *Innocent Drinks* a réussi à conquérir de nouveaux segments de consommateurs sensibles aux produits sains et écologiques grâce à son positionnement axé sur le développement durable (*Varadarajan et Menon, 1988*). Son engagement RSE lui a permis d'élargir sa base de clientèle et d'accéder à de nouveaux marchés.

De la même manière, des études ont montré que les consommateurs fidèles à une marque responsable ont tendance à être plus tolérants aux éventuels problèmes ou scandales rencontrés par l'entreprise (*Servaes et Tamayo, 2013*). Cela confère à l'entreprise une forme de "capital moral" qui renforce sa résilience face aux crises.

1.2. Légitimité et acceptabilité sociale

La légitimité et l'acceptabilité sociale sont des éléments clés pour la pérennité et le développement des entreprises. En démontrant leur engagement sociétal et environnemental à travers une démarche RSE, les entreprises renforcent leur légitimité auprès de leurs différentes parties prenantes (clients, investisseurs, pouvoirs publics, etc.).

La RSE permet à l'entreprise de gagner en crédibilité et en confiance auprès

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

de ses clients. En affichant clairement ses valeurs et ses engagements responsables, elle se positionne comme une entreprise citoyenne, soucieuse du bien-être de la société. Cela contribue à asseoir sa réputation et à favoriser l'attachement de sa clientèle (*Sen et Bhattacharya, 2001 ; Branco et Rodrigues, 2006*).

Au-delà des clients, l'engagement RSE de l'entreprise la rend également plus acceptable et légitime aux yeux des investisseurs et des pouvoirs publics. En effet, de plus en plus d'investisseurs intègrent des critères extra-financiers (environnementaux, sociaux, de gouvernance) dans leurs décisions d'investissement (*Dhalwal et al., 2011*). De même, les autorités réglementaires accordent une attention croissante aux pratiques RSE des entreprises (*Bansal et Clelland, 2004*).

Ainsi, en démontrant son engagement sociétal, l'entreprise facilite son accès à certaines ressources essentielles comme les financements, les autorisations ou les partenariats publics. Sa légitimité renforcée lui permet de tisser des relations de confiance avec les différentes parties prenantes, ce qui constitue un avantage concurrentiel durable (*Porter et Kramer, 2006 ; Esteban-Sanchez et al., 2017*).

A titre d'exemple, les entreprises ayant mis en place des initiatives de mécénat ou de sponsoring d'intérêt général bénéficient souvent d'une meilleure reconnaissance de la part des pouvoirs publics, ce qui peut faciliter leurs démarches administratives ou leur accès à des subventions (*Branco et Rodrigues, 2006*).

1.3. Innovation et création de valeur

L'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale des entreprises stimule l'innovation et la création de valeur de diverses manières.

La prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux pousse les entreprises à repenser leurs produits, services et processus de manière plus durable (*Porter et Kramer, 2006*). Cela les conduit à développer de nouvelles solutions innovantes, plus respectueuses de l'environnement et des parties prenantes.

Unilever, par exemple, a développé des produits d'entretien plus écologiques comme la lessive liquide *Persil Small & Mighty*, qui permet de réduire la consommation d'eau et de lessive (*Nidumolu et al., 2009*). Cette innovation a permis à l'entreprise de se différencier sur le marché et de créer de la valeur pour ses clients soucieux de l'environnement.

De plus, l'engagement RSE pousse les entreprises à mieux comprendre les attentes et les besoins de leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, communautés locales, etc.).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Cette compréhension approfondie des enjeux sociaux et environnementaux stimule l'innovation en permettant de développer des offres plus adaptées et créatrices de valeur (*Surroca et al.*, 2010).

Ce faisant, les entreprises pionnières sur les enjeux de développement durable, comme Patagonia ou Interface, ont réussi à se différencier de la concurrence et à conquérir de nouveaux marchés grâce à des innovations produits et services répondant mieux aux attentes sociétales (*Hart et Milstein*, 2003).

Enfin, l'intégration de la RSE peut également ouvrir la voie à de nouvelles opportunités d'affaires et de création de valeur partagée. En s'attaquant à des problèmes sociaux ou environnementaux, les entreprises peuvent identifier de nouveaux segments de marché, développer des modèles d'affaires innovants et générer de la valeur pour l'entreprise et la société (*Porter et Kramer*, 2011).

A titre d'exemple, Danone a développé sa filiale Danone Ecosystem pour investir dans des projets sociaux et environnementaux tout en développant de nouveaux relais de croissance pour son activité (*Yunus et al.*, 2010).

En résumé, l'intégration réussie de la RSE dans la stratégie commerciale stimule l'innovation produits/services et l'identification de nouvelles opportunités créatrices de valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes. C'est un enjeu clé pour acquérir un avantage concurrentiel durable.

1.4. Mesure de l'impact de la RSE sur la performance commerciale

Les entreprises développent des indicateurs de performance RSE (*Perrini et Tencati*, 2006) et utilisent des méthodes d'évaluation comme l'analyse coûts-bénéfices, l'étude de l'évolution de la valeur boursière (*Orlitzky et al.*, 2003) ou les enquêtes auprès des parties prenantes (*Greenwood*, 2007) pour quantifier l'impact de la RSE sur leurs résultats commerciaux. Par exemple, des études ont montré que de meilleures performances sociales et environnementales sont positivement corrélées avec une plus grande satisfaction et fidélité des clients (*Luo et Bhattacharya*, 2006).

-2-

La RSE en Algérie : état des lieux

Bien que l'Algérie ait du mal à mettre en œuvre une stratégie RSE concrète, il est indéniable qu'elle commence à gagner du terrain depuis le lancement du site rse-algerie.org qui répertorie les bonnes pratiques des entreprises en matière de RSE, un produit d'une collaboration entre 2 réseaux d'entreprises, l'un français,

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

l'Orse et l'autre algérien, le site Internet a été rendu public en mars 2014. Ces pratiques de RSE sont nées d'après plusieurs efforts de porteurs de projets, on distingue :

- L'Institut Hawkama El Djazaïr ou Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise IAGE Créé dans le cadre du Code algérien de gouvernance des entreprises CAGE, adopté le 11 mars 2009, avec le soutien du gouvernement (IHED, 2024), est une initiative du partenariat public-privé visant à améliorer les performances économiques en Algérie et favorise les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.
- L'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises ORSE Créé en juin 2000, c'est association française à but non lucratif qui réorganise plus de 100 membres issus de grandes entreprises du secteur, de services financiers, de sociétés de gestion de portefeuille, d'investisseurs, pour analyser et diffuser des informations sur les investissements RSE et ISR socialement responsables en France et à l'étranger.

Le projet RS-MENA en 2021 a joué un rôle très important dans la diffusion de ces pratiques, parmi ces entreprises on cite :

- **Sonatrach** : Sonatrach est une entreprise d'État, qui se distingue en tant que précurseur ayant adopté une stratégie de transformation de son entreprise visant à améliorer la performance de toutes les activités, à optimiser l'organisation et moderniser leurs processus ainsi une pratique RSE étendue, une démarche responsable et innovante celle d'atteindre moins de 1% de gaz torché (Sonatrach, 2024) Boiser et reboiser leurs sites et bases de vie, rénover leurs unités de traitement de rejets industriels, valoriser la gestion de la chaîne d'élimination et de recyclage de nos déchets. Elle s'engage à être un acteur responsable et citoyen, enraciné dans sa culture d'entreprise pour améliorer la vie quotidienne des Algériens.
- **Candia Algérie** : Candia Algérie est une filiale de la coopérative Sodiaal, s'engage dans plusieurs pratiques, celle de garantir la meilleure qualité nutritionnelle possible pour ses produits laitiers, Candia Baby est partenaire de l'association d'intérêt général "Agir pour la Petite Enfance". Ils sensibilisent les enfants aux bonnes pratiques alimentaires et à un mode de vie sain et qui visent à avoir 100% d'emballages recyclables d'ici 2025 et à intégrer des matières renouvelées ou recyclées dans leurs emballages (Candia, 2024).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Groupe Algérie TELECOM** : Algérie télécom qui a récemment dévoilé sa stratégie pour la période 2024-2028 qui se concentre sur l'amélioration de la qualité et de la couverture de ses réseaux et une exploration de nouveaux marchés africains, et un soutien à l'Innovation et à l'Entrepreneuriat puisque Le groupe collabore avec les universités pour soutenir les jeunes talents algériens.

L'Algérie réalise des progrès dans l'adoption de pratiques et de stratégies de responsabilité sociale des entreprises, ce qui démontre une évolution vers un modèle économique plus durable et actif. Il y a encore des obstacles à surmonter, mais ces initiatives marquent un pas majeur vers un avenir où les entreprises participent activement à la création de valeur pour tous leurs acteurs, tout en préservant l'environnement et en favorisant le développement social.

-3-

Les travaux effectués en Algérie sur la RSE

Les universités et chercheurs locaux se sont penchés sur diverses facettes de la RSE, notamment son adoption par les entreprises et ses ramifications sociétales. Des études ont examiné les perspectives des entreprises en matière de RSE, ainsi que les motivations, les défis et les avantages perçus liés aux pratiques responsables, on cite :

- L'Université de Médéa : une étude de nature quantitative sur 86 PME a été réalisée par *Dabmani* de l'Université de Médéa en 2016 qui a exploré la perception de la RSE dans les PME algériennes par une Proposition d'un schéma d'analyse permettant un diagnostic de l'engagement environnemental des PME algériennes.
- L'université de Bejaia : Travaux de *Djemai* : Entre 2022 et 2024, *Djemai* a publié une série d'articles explorant différents aspects de l'intégration de la RSE dans la stratégie des entreprises. En 2022, dans "L'importance de la RSE dans la stratégie d'entreprise", elle a souligné le rôle crucial de la RSE pour la compétitivité et le développement organisationnel, démontrant comment celle-ci peut s'aligner sur les objectifs et la gouvernance des entreprises. Ses écrits de 2023, intitulés "*Les défis de la mise en œuvre de la RSE*", ont ensuite mis en lumière les obstacles récurrents rencontrés lors de l'implémentation de démarches RSE, proposant des solutions et bonnes pratiques pour les surmonter. Approfondissant la réflexion en 2024 avec "*L'impact de la RSE sur la performance financière*", *Djemai* a établi des liens entre les investissements RSE

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

et la performance économique, à travers des études de cas illustrant les retombées positives d'un engagement responsable et durable. Enfin, ses derniers travaux de 2024, dans *"La RSE, un levier d'innovation pour les entreprises"*, ont exploré le potentiel de la RSE comme moteur d'innovation, présentant des exemples d'entreprises ayant su se différencier grâce à leur implication sociétale et environnementale.

- *Mecif* (2018), a publié un article intitulé « *La responsabilité sociale des entreprises RSE en Algérie entre promesses et réalisations : Proposition d'un modèle pour sa concrétisation* », a abouti à la conception d'une structure complète qui travaille dans l'environnement algérien actuel, avec toutes ces organisations, associations et autorités locales.

D'autres auteurs (*Traki et Boukrif, 2022*) ont mené une étude dont l'objectif est la vérification de l'impact d'un engagement de l'entreprise dans une démarche RSE sur les risques sociaux liés aux ressources humaines au sein de l'entreprise Cevital. Les résultats de cette étude montrent qu'il n'existe aucun effet de médiation de l'impact pro-social perçu du travail au niveau du Groupe Cevital. Dans notre étude, nous avons constaté que l'entreprise Lafarge de M'sila est l'une des premières entreprises adoptant la démarche RSE et qu'elle est pionnière. Kateb Karim & Salem Khalil dans leurs publications : *La pratique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Algérie - Cas de Lafarge de M'sila* ont montré à travers l'étude de l'impact de l'opération de réhabilitation menée par Lafarge sur la région de M'sila.

Une étude menée par (*Khelladi, 2013*) explore les éco-stratégies en Algérie, en mettant l'accent sur la responsabilité environnementale des entreprises. Elle examine comment les entreprises algériennes répondent aux enjeux écologiques et comment elles intègrent des pratiques durables dans leur stratégie commerciale. Par la suite vient une recherche menée par (*Tifrani, Bia, Akkoul, 2016*) qui identifie la perception de la notion de la RSE par les dirigeants d'entreprises algériennes. Elle élabore également des typologies de groupes de PME en fonction de leur perception de la RSE et propose un schéma d'analyse pour diagnostiquer l'engagement environnemental des PME algériennes.

Modèles de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale

4.1. Modèle de Carroll de la Responsabilité Sociale des Entreprises

Depuis les années 1950, le concept de RSE a été largement étudié, donnant lieu à diverses définitions. Parmi les plus influentes, celle de *Carroll* (1983) définit la RSE comme la gestion de l'entreprise de manière à être rentable tout en respectant la loi et l'éthique.

Toutefois, l'absence de définition consensuelle et les liens avec d'autres concepts comme l'éthique ont compliqué la compréhension de la RSE (*Carroll*, 1994 ; *Garriga et Melé*, 2004).

Le modèle de la pyramide de *Carroll* (1991) est l'un des plus utilisés. Il distingue quatre catégories de responsabilités des entreprises : économique, légale, éthique et philanthropique.

- **Responsabilités économiques** : selon *Carroll*, la raison d'être des entreprises est de satisfaire les besoins des consommateurs tout en générant des bénéfices. Une performance économique solide est essentielle pour permettre aux entreprises de s'engager dans des actions philanthropiques et de répondre aux attentes de leurs parties prenantes.
- **Responsabilités légales** : les entreprises doivent opérer en conformité avec les lois, qui codifient les valeurs morales de la société. Le respect des lois est essentiel, mais il ne définit pas ce qui est éthique.
- **Responsabilités éthiques** : les entreprises sont attendues pour agir de manière juste et honnête, même en l'absence d'obligations légales. Elles doivent constamment évoluer en réponse aux attentes éthiques des parties prenantes.
- **Responsabilités philanthropiques** : la philanthropie implique des actions visant à améliorer la qualité de vie des individus ou des communautés sans attendre de récompense en retour. Les entreprises peuvent participer à des œuvres caritatives, soutenir des programmes éducatifs ou financer des initiatives de réinsertion.

Le modèle de *Carroll* offre un cadre robuste pour comprendre les différentes dimensions de la RSE auxquelles les entreprises doivent répondre.

4.2. Modèle des trois cercles de la durabilité (*Triple Bottom Line*)

Elkington (1997, p.70), dans son livre « *Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21st century business* », décrit le Triple Bilan comme une cible ultime à atteindre, en affirmant que « *Conduire les entreprises vers la durabilité nécessitera de changements radicaux dans leurs performances à l'encontre du Triple Bilan* ». Le Triple Bilan intègre dans une vision unique les trois axes de la durabilité.

Le Triple Bilan (TBL) focalise les entreprises non seulement sur la valeur économique qu'elles ajoutent, mais aussi sur la valeur environnementale et sociale qu'elles ajoutent - et détruisent. Au sens le plus étroit, le terme « Triple Bilan » est utilisé comme un cadre pour mesurer et divulguer les performances de l'entreprise en fonction de paramètres économiques, sociaux et environnementaux.

Au sens large, le terme est utilisé pour saisir l'ensemble des valeurs, des enjeux et des processus auxquels les entreprises doivent répondre afin de minimiser les dommages résultant de leurs activités et de créer de la valeur économique, sociale et environnementale.

Les dimensions du modèle de la Triple Bottom Line (TBL) sont :

- Une dimension environnementale qui examine la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes, analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, production de déchets, émissions polluantes.
- Une dimension Sociale qui concerne les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes : salariés (conditions de travail, niveau de rémunération, non- discrimination), fournisseurs, clients, communautés locales et la société civile.
- Une dimension Economique qui examine la performance financière classique mais aussi la capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de ses parties prenantes, ainsi que le respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante).

-5-

Analyse des approches et enjeux de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale

La RSE est désormais un pilier stratégique majeur pour les organisations, combinant performance économique et engagement sociétal. Elle est devenue

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

essentielle pour différencier les entreprises, renforcer leur performance, leur légitimité et leur capacité d'innovation. Les principales approches de la RSE dans la stratégie commerciale des entreprises sont :

- **Approches traditionnelles** : ces approches se contentent souvent de respecter les obligations légales ou de réagir aux pressions externes, sans véritable intégration dans la stratégie globale. Elles se limitent généralement à des actions de conformité ou de communication, sans impact significatif sur la compétitivité.
- **Approches innovantes** : ces approches intègrent la RSE dans la stratégie d'entreprise pour créer un avantage concurrentiel durable à savoir, le renforcement de l'image de marque : adopter une image de marque socialement et environnementalement responsable constitue un véritable avantage concurrentiel. Les consommateurs, de plus en plus sensibles aux engagements RSE, sont prêts à payer davantage pour des produits et services responsables. Des entreprises telles que Patagonia et Innocent Drinks montrent comment la RSE peut accroître la notoriété et l'attractivité d'une marque.

L'étude menée par Ory et Petitjean (2014), montre clairement l'impact positif d'une communication portant sur la RSE dans les rapports annuels. Cette communication toutefois doit être basée sur des faits pouvant être constatés et mesurés afin d'éviter ce qu'on appelle le Greenwashing ou « écoblanchiment » ou encore appelé « verdissage ».

Il s'agit, de communiquer sur une image d'entreprise responsable et soucieuse de l'environnement et de la planète, alors qu'il n'en est rien, puisque le budget consacré aux actions de développement durable est inférieur au budget consacré au marketing et campagnes de communication.

Par ailleurs, les ONG jouent un rôle essentiel dans la veille et la dénonciation des pratiques d'entreprises ou dirigeant adoptant des comportements non responsables, en plus de l'influence qu'elles exercent sur la société civile.

Compte tenu du secteur porteur de « la finance verte » depuis la COP21, les ONG accentuent la surveillance des entreprises contre les pratiques de *Greenwashing*.

- **Chaîne d'approvisionnement** : la gestion des risques liés aux fournisseurs et l'assurance de la qualité des produits deviennent des priorités.
- **Ressources humaines** : l'engagement en matière de RSE aide à attirer et fidéliser les talents, tout en améliorant l'engagement et la productivité des

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

équipes.

- **Relations avec les parties prenantes** : une approche proactive en matière de RSE permet de mieux répondre aux attentes des parties prenantes, renforçant ainsi la légitimité de l'entreprise.
- **Fidélisation et nouveaux débouchés** : la RSE favorise la fidélité des clients et ouvre de nouveaux marchés. Les entreprises perçues comme responsables bénéficient d'une perception positive, ce qui renforce la loyauté des consommateurs et facilite l'accès à de nouveaux segments de marché.
- **Légitimité et acceptabilité sociale** : l'engagement RSE améliore la légitimité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes, facilitant ainsi l'accès aux financements, aux autorisations et aux partenariats publics. Les entreprises avec une forte responsabilité sociétale sont perçues comme plus crédibles et dignes de confiance par les investisseurs et les autorités.
- **Innovation et création de valeur** : la RSE stimule l'innovation en encourageant le développement de solutions durables. Des exemples notables incluent Unilever avec ses produits écologiques et Danone avec sa filiale Danone Ecosystem. L'intégration de la RSE ouvre également de nouvelles opportunités de marché et génère une valeur partagée pour l'entreprise et la société.

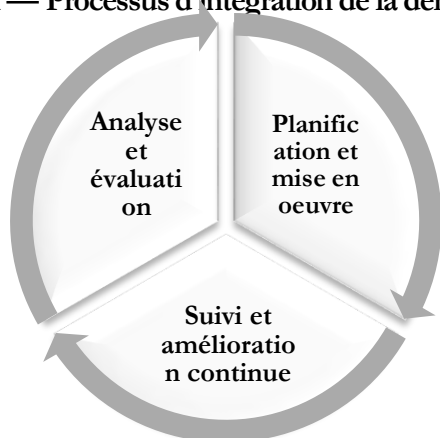
En définitif, la RSE n'est plus seulement un engagement éthique, mais un levier stratégique qui contribue de manière significative à la différenciation, à la performance et à l'innovation des entreprises.

-6-

Stratégies d'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale du Groupe Cevital

Cevital a entamé l'intégration de RSE en 2014, adoptant une approche proactive pour répondre aux critiques concernant son impact environnemental et social. Cette démarche s'articule autour de plusieurs axes stratégiques :

Figure N°1 — Processus d'intégration de la démarche RSE



Source : Auteurs.

- **Diagnostic et évaluation des impacts :** après une analyse de ses effets sur l'environnement, la société et l'économie, Cevital a identifié les enjeux prioritaires et s'est fixé des objectifs mesurables et ambitieux. Ces objectifs incluent notamment la réduction de l'empreinte carbone, la gestion durable des ressources naturelles et la promotion de l'équité sociale.
- **Plans d'action et dialogue avec les parties prenantes :** Cevital a élaboré des plans concrets pour intégrer la RSE dans son fonctionnement quotidien, en réduisant son impact environnemental, en améliorant les conditions de travail, et en soutenant le développement socio-économique des communautés locales. L'entreprise veille également à entretenir un dialogue régulier et transparent avec ses parties prenantes pour mieux répondre à leurs attentes et préoccupations.
- **Mise en œuvre et suivi :** Les principes de la RSE, tels que la transparence, le respect des droits humains et l'éthique, ont été intégrés dans les processus de gestion et de production de l'entreprise, avec des mises à jour régulières, la dernière ayant eu lieu en avril 2021.
- **Référentiels internationaux :** Pour renforcer la crédibilité de sa démarche, Cevital s'appuie sur la norme ISO 26000, qui offre des lignes directrices complètes pour intégrer la RSE dans la stratégie, les processus et les interactions avec les parties prenantes.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Par ailleurs, Cevital a mené plusieurs actions significatives dans le cadre de sa politique RSE :

- **Réhabilitation de la rivière Oued Sghir** : ce projet, achevé en mai 2023, a mobilisé un budget de près de 875 millions de DZD pour améliorer les infrastructures autour des sites d'exploitation, au bénéfice des communautés locales.
- **Reboisement et actions environnementales** : En janvier 2023, Cevital a organisé une opération de reboisement au parc national de *Gouraya*, mobilisant 280 participants pour planter 300 arbres et nettoyer les environs.
- **Sensibilisation à la sécurité** : en juin 2023, l'initiative "Dessine-moi la sécurité" a permis de sensibiliser 800 enfants de collaborateurs aux gestes de premiers secours, renforçant ainsi la culture de sécurité au sein des familles de l'entreprise.
- **Soutien durant la pandémie** : lors de la crise du COVID-19, Cevital a pris des mesures de solidarité en fournissant 4 000 concentrateurs d'oxygène aux hôpitaux algériens, soulignant ainsi son engagement envers la santé publique.

Tableau N°1—Récapitulatif de l'intégration de la RSE chez Cevital

Domaines de RSE Identifiés	Cadre des actions menées	Certifications Identifiées
<ul style="list-style-type: none"> - Environnement - Sante - Education - Sécurité -Développement local - Culture et loisirs 	<ul style="list-style-type: none"> - Protection de l'environnement ; - Sensibilisation ; - Programmes d'enseignement, stages ; - Stabilité et sécurité de l'emploi du Personnel, des consommateurs ; - Sponsoring et mécénat, sport, dons ; - Hygiène et salubrité ; - des activités caritatives notamment pendant le mois Sacré de Ramadhan ; - Parrainage d'élèves-ingénieurs, stage Académiques, sensibilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ISO 9001 :2008 ISO 14001 : 2004 ISO 22000 :2005 OHSAS 18001/2007 Mise en marche de la Nouvelle norme ISO 26000

Source : *Abedou et Djemai* (2018)

Avec ces actions, Cevital ambitionne de devenir un modèle de citoyenneté responsable, tout en contribuant activement à la protection de l'environnement, au développement durable et au bien-être des communautés locales.

Focus sur l'action *Besma Hloua* et son impact sur la stratégie commerciale

Lancée par Cevital en 2019, lors du mois de Ramadan, l'initiative *Besma Hloua* a marqué un tournant majeur dans la sensibilisation à l'autisme en Algérie. Face à une population de 400 000 à 500 000 enfants autistes, cette campagne a répondu à un besoin sociétal urgent tout en intégrant l'entreprise dans une démarche de responsabilité sociétale. L'action a été conçue non seulement pour sensibiliser le grand public, mais aussi pour offrir un soutien financier tangible aux associations œuvrant pour les enfants autistes.

Figure N°2 — Récapitulatif en image de l'action *Besma Hloua*



Source : Document interne de Cevital (2024)

En partenariat avec l'Association des enfants autistes de *Sidi Bel Abbès*, Cevital a mis en place une campagne de collecte de fonds grâce à la vente de produits *SKOR*. Une partie substantielle des bénéfices, s'élevant à 36 millions de dinars, a été investie dans la construction d'un centre pédagogique dédié aux enfants autistes. Ce projet exemplaire a non seulement apporté des bénéfices tangibles à la communauté locale, mais il a également marqué une avancée notable dans l'intégration de l'impact social au cœur de la stratégie de l'entreprise.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Tableau N°2 — Les points clés de l'initiative *Besma Hloua*

Aspect de l'Action Besma Hloua	Description
Objectif	Sensibiliser à l'autisme et financer des initiatives locales
Mécanisme de collecte de fonds	Campagne de vente de paquets SKOR, avec une partie des bénéfices
Utilisation des fonds collectés	Construction d'un centre pédagogique pour enfants autistes
Partenariats	Associations locales, autorités et société civile
Impact commercial	Renforcement de l'image de marque de Cevital, fidélisation des clients aux actions sociales, différenciation positive sur le marché
Intégration dans la stratégie RSE	Alignée avec la politique de responsabilité sociale de Cevital

Source : Auteurs (adapté du site du Groupe Cevital)

Besma Hloua transcende le cadre d'une simple action philanthropique pour s'inscrire dans une démarche plus large de développement durable. En alignant ses engagements sociaux avec ses objectifs commerciaux, Cevital a intégré des critères ESG (environnement, social, gouvernance) dans sa stratégie. Cette approche a renforcé l'image de Cevital en tant qu'acteur socialement responsable, consolidant ainsi la fidélité des consommateurs et augmentant l'attractivité de la marque.

En élargissant son soutien à d'autres associations à travers le pays, telles que l'Association ADEA à Béjaïa et Autisme Espoir à Mostaganem, Cevital a démontré une approche nationale inclusive. Cette diversité géographique témoigne de l'engagement de l'entreprise à réduire les inégalités d'accès aux soins et à l'éducation spécialisée pour les enfants autistes dans toutes les régions.

Sur le plan commercial, *Besma Hloua* a permis à Cevital de se démarquer positivement sur le marché. L'initiative a entraîné une augmentation significative des ventes et une amélioration de la rentabilité, tout en développant une relation de proximité avec les consommateurs. L'intégration de cette initiative dans la stratégie RSE a donc produit des résultats concrets, consolidant la position de Cevital comme leader responsable et innovant en Algérie.

7.1. Impacts et défis de l'intégration de la RSE sur la performance commerciale du Groupe Cevital

L'intégration de l'économie circulaire chez Cevital a eu des effets notables sur sa performance commerciale, avec plusieurs impacts clés :

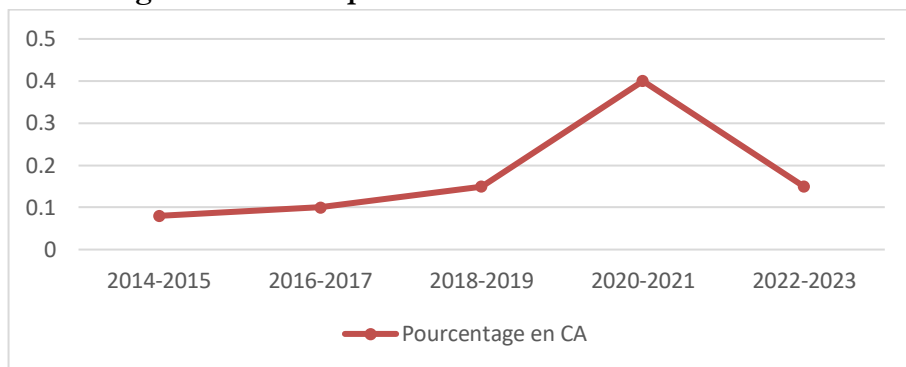
- **Impact sur la réputation et l'image de marque** : la RSE permet effectivement à l'entreprise d'améliorer son image sur le plan Concurrentiel, mobiliser ses collaborateurs autour d'un projet commun, améliorer sa compétitive face à ses concurrents respecter la réglementation, réaliser des économies, et développer des nouveaux produits, pour cela l'impact se compose de :
 - **Renforcement et productivité accrue** : l'engagement de Cevital dans la RSE a entraîné une augmentation de la productivité, une réduction de l'absentéisme et une amélioration des conditions de travail. Cet engagement a consolidé la réputation de Cevital comme un acteur responsable et a renforcé sa position de leader à l'échelle nationale et internationale.
 - **Satisfaction client** : Cevital a mis en œuvre des initiatives visant à réduire son empreinte environnementale, ce qui a renforcé la fidélité des clients, comme le souligne *Arezki Benali*, 2021, " Cevital, entreprise citoyenne, place la satisfaction des consommateurs au cœur de ses priorités". En effet, Cevital, à titre d'exemple, la marque de jus *TCHINA* a mis en avant l'absence de conservateurs dans ses produits, augmentant ainsi la confiance des consommateurs et stimulant la croissance des ventes. Cette attention à la qualité et à la santé des clients a favorisé une image positive de l'entreprise et un bouche-à-oreille favorable, deux facteurs clés de la croissance des ventes.
 - **Adaptabilité** : l'intégration de pratiques d'économie circulaire a permis à Cevital de s'adapter aux exigences écologiques et aux attentes des parties prenantes. Cette flexibilité a renforcé sa capacité à évoluer et à maintenir sa compétitivité dans un environnement commercial dynamique.
- **Impact financier en termes d'économies de ressources et réduction des coûts** : bien que les premières étapes de la RSE aient impliqué des investissements, ceux-ci ont conduit à des économies substantielles sur les ressources et à une réduction des coûts de production. Ces gains ont amélioré

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

la performance financière de l'entreprise et renforcé sa compétitivité sur le marché.

Le graphique ci-dessous illustre clairement les variations du pourcentage du chiffre d'affaires dédié à la RSE au fil des années :

Figure N°3 — Impact financier de la RSE sur Cevital



Source : Auteurs

Le graphique ci-dessous illustre clairement les variations du pourcentage du chiffre d'affaires de Cevital dédié à la démarche RSE depuis 2014. Au fil des années, Cevital a consacré une partie de ses ressources financières à des initiatives environnementales, des actions philanthropiques et des projets communautaires. Les investissements ont fluctué entre 0,8 % et 0,15 % au fil des années, avec une notable augmentation en 2020-2021, probablement en réponse à la crise sanitaire du COVID-19. Toutefois, les niveaux d'investissement sont revenus à leurs niveaux antérieurs en 2022-2023. Cela reflète la capacité de Cevital à adapter ses investissements en fonction des événements externes tout en maintenant un engagement stable envers la RSE.

7.2. Le positionnement de Cevital sur le marché et influence sur la fidélisation des clients

En matière de RSE, Cevital s'affirme comme un pionnier en Algérie en adoptant la norme ISO 26000, avec l'appui d'experts français. Cette démarche vise à améliorer son image et ses performances, ce qui a contribué à augmenter sa part de marché et à surpasser certains concurrents. Les initiatives RSE de Cevital ont prouvé leur efficacité en renforçant non seulement la réputation et l'image de l'entreprise, mais aussi sa compétitivité sur le marché.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

En 2023, Cevital a été classée 25^e dans le Forbes Top 100 *Arab Family Businesses*. L'entreprise, qui se distingue par sa diversité d'activités et son engagement envers la satisfaction client, accorde une importance cruciale à la qualité de ses produits. Cet engagement envers la RSE et la satisfaction client sont essentiels pour maintenir sa position concurrentielle et garantir sa durabilité et son succès dans un environnement commercial de plus en plus axé sur la responsabilité sociale et la durabilité.

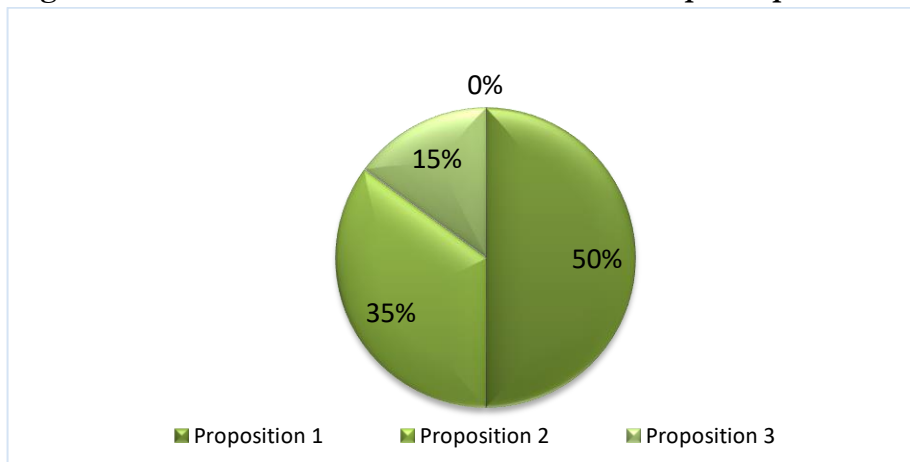
-8-

Présentation et discussion des résultats de l'étude

Dans le cadre étude sur Cevital, nous avons effectué une l'étude par questionnaire destiné à deux groupes distincts : 20 cadres employés et 20 clients. L'objectif est d'évaluer la perception des clients de la démarche RES dans sa stratégie commerciale de Cevital et comment elle influence la relation avec ses clients.

- **Perception de la RSE chez Cevital :** nous avons utilisé des graphiques circulaires pour représenter les résultats du questionnaire destiné aux à 20 grands clients de Cevital, afin de faciliter la compréhension des réponses. Il en ressort les résultats suivants :
 - **Connaissance des initiatives RSE :** le diagramme ci-dessous révèle que 50% des répondants ont une bonne connaissance des initiatives de la RSE de Cevital, tandis que 35% en ont une connaissance limitée, et 15% n'en ont aucune connaissance. Ces résultats indiquent que, bien que Cevital soit relativement bien perçu pour ses actions RSE, il existe encore des opportunités pour améliorer la communication et sensibiliser davantage le public à ses engagements sociétaux et environnementaux.

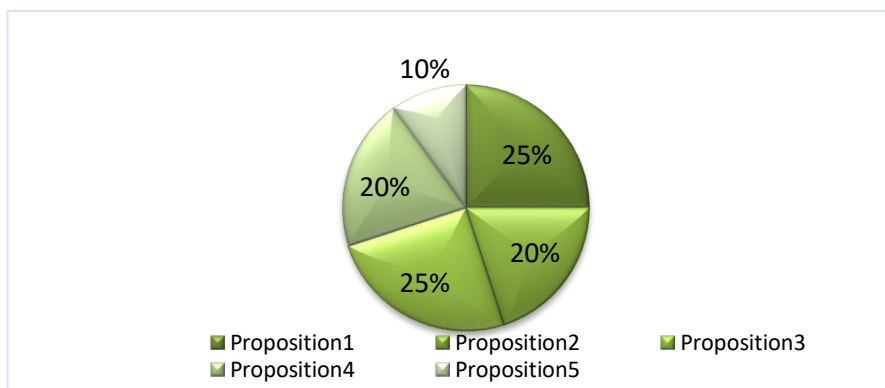
Figure N°4 — Evolution des initiatives RSE entreprises par Cevital



Source : Auteurs.

- **Domaines d'engagement RSE :** les résultants montrent que Cevital se concentre principalement sur la protection de l'environnement et le soutien à la communauté locale, chacun représentant 25% de ses initiatives RSE.

Figure N°5 — Les principaux domaines d'engagement RSE de Cevital



Source : Auteurs.

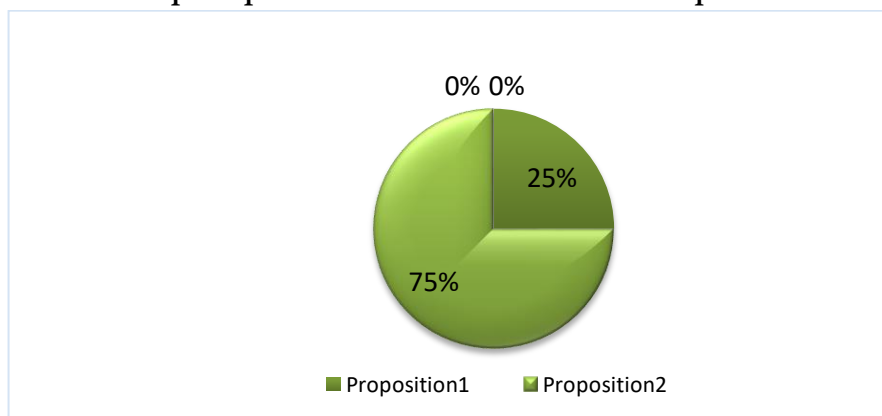
Les conditions de travail et les droits des employés ainsi que la qualité et la sécurité des produits suivent, chacun avec 20%. Enfin, la transparence et la

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

communication représentent 10% des engagements. Ces résultats indiquent une approche équilibrée de Cevital en matière de RSE, avec une attention particulière aux aspects environnementaux et communautaires.

- **Influence de la RSE sur la relation client** : les résultats montrent que l'engagement RSE de Cevital influence modérément la perception de l'entreprise pour 75% des répondants, tandis que 25% indiquent que cela influence fortement leur perception. Aucun des répondants ne pense que l'engagement RSE de Cevital influence peu ou pas du tout leur perception.

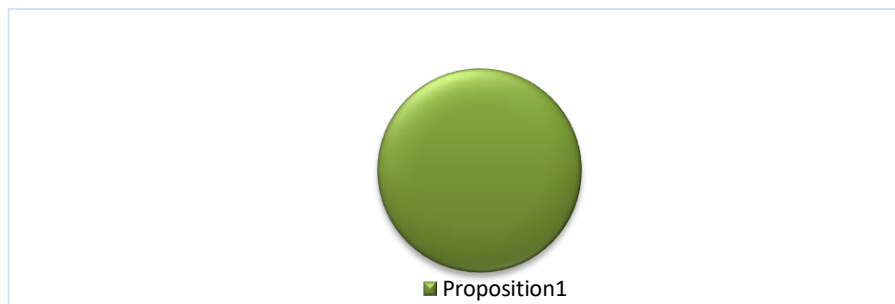
Figure N°6 — Influence de l'engagement RSE de Cevital sur la perception du client vis-à-vis de l'entreprise



Source : Auteurs.

Ces résultats soulignent l'importance de la RSE dans l'image de marque de Cevital, montrant que la majorité des individus apprécient et sont impactés par les efforts responsables de l'entreprise.

Figure N°7— Engagement RSE de Cevital sur la fidélité client

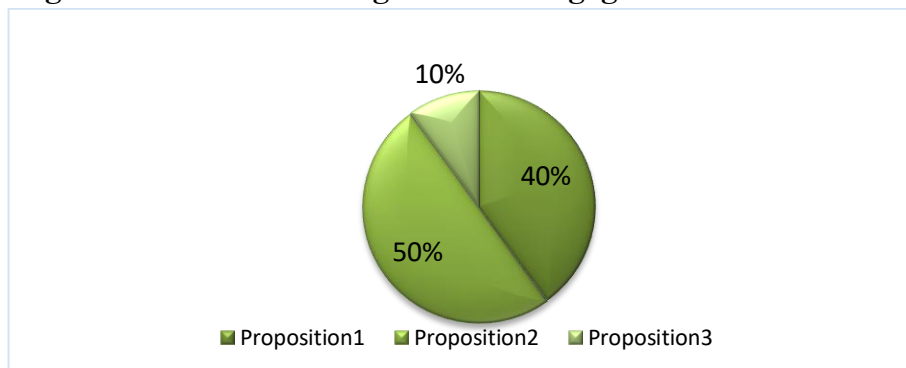


Source : Auteurs.

Les résultats montrent que 100% des répondants estiment que l'engagement RSE de Cevital renforce fortement leur fidélité en tant que clients. Aucun répondant n'a indiqué que cet engagement avait un impact moindre, nul ou négatif sur leur fidélité. Cela souligne l'importance cruciale des initiatives de RSE pour la loyauté des clients envers Cevital.

Comme le montre le graphe suivant, 50% des répondants considèrent Cevital comme assez engagée en matière de RSE, tandis que 40% la jugent très engagée. Seulement 10% estiment que l'entreprise est peu engagée, et aucun ne pense qu'elle n'est pas du tout engagée. Ces résultats indiquent que *Cevital* est largement perçue comme active et responsable dans ses initiatives RSE, bien qu'il y ait encore une petite marge pour renforcer cette perception.

Figure N°8 — Evaluation globale de l'engagement RSE de Cevital

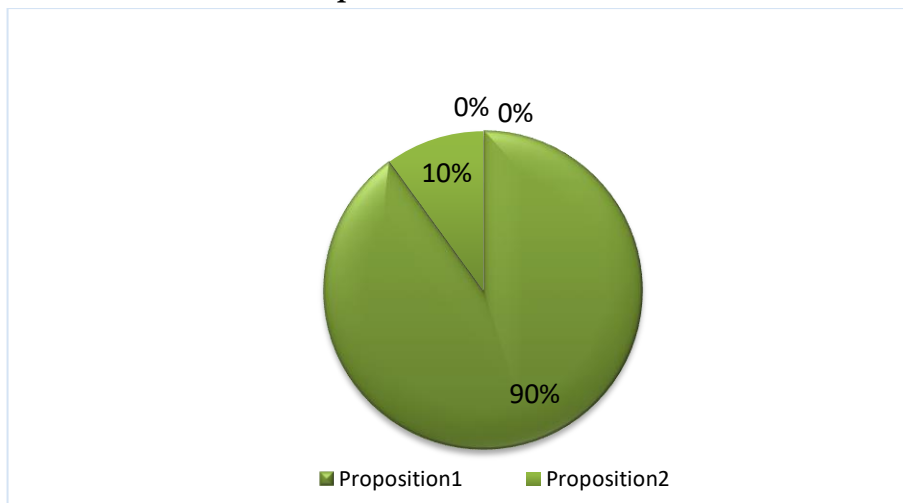


Source : Auteurs.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Prêt à payer davantage pour les produits :** le diagramme montre que 90% des répondants sont prêts à payer davantage pour les produits de Cevital en raison de leur engagement en RSE, tandis que 10% sont disposés à le faire de manière modérée.

Figure N°9 — Dispositions des clients à payer plus cher les produits de Cevital

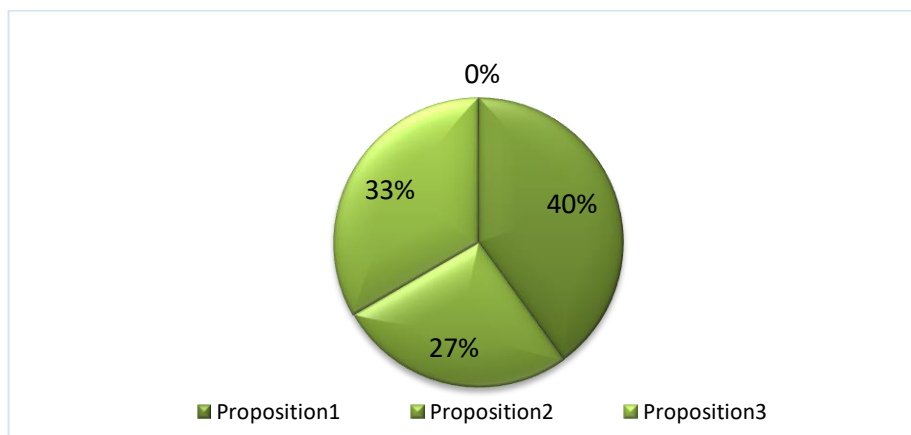


Source : Auteurs.

Aucun répondant n'a indiqué que l'engagement RSE ne serait pas un facteur déterminant dans leur décision d'achat. Cela reflète une forte sensibilité et une valorisation des pratiques responsables par les consommateurs.

- **Bénéfices d'une meilleure intégration de la RSE :** les résultats indiquent que, en cas d'une meilleure intégration de la RSE, les principaux avantages pour Cevital seraient une amélioration de son image de marque, une différenciation par rapport à la concurrence, et une fidélisation accrue des clients, représentant respectivement 30%, 25% et 20%.

Figure N°10 — Principaux bénéfices pour Cevital liés à son engagement social



Source : Auteurs.

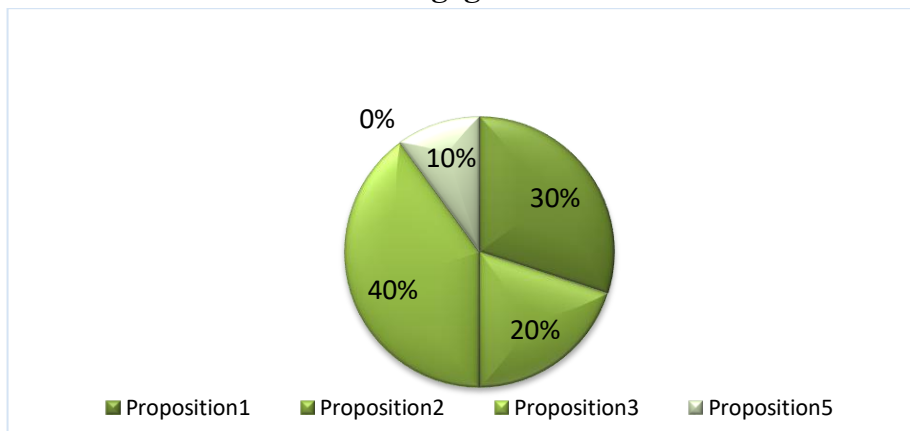
■ **Les domaines prioritaires pour renforcer la RSE selon les attentes clients**

Les résultats de notre étude révèlent que 40 % des répondants souhaitent que Cevital renforce son engagement en matière de RSE en soutenant davantage la communauté locale. Cette priorité est suivie par la protection de l'environnement, citée par 30 % des participants.

Ces données indiquent que les répondants estiment que les actions de Cevital devraient se concentrer principalement sur les attentes des citoyens, qui ne sont pas nécessairement liées aux questions environnementales. Ils expriment un besoin accru de projets axés sur le bien-être social, notamment dans les domaines de la santé, de l'éducation, du développement des infrastructures dans les villages, ainsi que la création d'emplois.

Ainsi, l'approche philanthropique de la RSE semble être celle qui répond le mieux aux attentes des répondants, privilégiant des initiatives à fort impact social direct.

Figure N°11 — Domaines privilégiés par les clients pour le renforcement de l'engagement RSE de Cevital



Source : Auteurs

Les conditions de travail et les droits des employés, ainsi que la transparence et la communication, sont respectivement demandés par 20% et 10% des répondants. Aucun répondant n'a indiqué la qualité et la sécurité des produits comme une priorité.

Conclusion

L'intégration de la RSE dans la stratégie de Cevital a révélé des avantages significatifs, tant sur le plan de la réputation que de la fidélisation des clients et des performances financières. En adoptant cette approche, l'entreprise a réussi à renforcer son image de marque et à se différencier dans un environnement concurrentiel, tout en optimisant sa productivité.

L'étude montre cependant que les attentes des répondants en matière d'actions RSE se concentrent davantage sur des priorités sociales que sur des enjeux environnementaux. Les attentes se dirigent principalement vers des projets ayant un impact social direct, comme ceux liés à la santé, à l'éducation, au développement des infrastructures dans les villages et à la création d'emplois. Dans ce contexte, l'approche philanthropique de la RSE semble répondre aux attentes des parties prenantes, privilégiant des actions concrètes et bénéfiques pour les communautés locales, telles que la prise en charge des malades ou la distribution de "couffins de Ramadan", qui sont des pratiques courantes en Algérie.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Cependant, l'intégration de la RSE chez Cevital a aussi comporté son lot de défis. L'entreprise a dû surmonter des résistances internes dues aux changements organisationnels et à la gestion de la dette, tout en jonglant avec les attentes diversifiées de ses parties prenantes externes dans un environnement de plus en plus concurrentiel et soumis à des réglementations évolutives.

Sur le plan de l'innovation et de la compétitivité, la démarche RSE de Cevital a conduit à la création de nouveaux produits et processus, offrant ainsi un avantage concurrentiel.

Toutefois, pour maximiser l'impact de cette démarche, un engagement renforcé des employés est nécessaire, car l'implication perçue de la direction reste un frein. Cevital a structuré son approche RSE autour de la norme *ISO 26000*, ce qui assure la crédibilité de ses engagements, mais pour que la RSE devienne une véritable composante de sa culture d'entreprise, il est essentiel de promouvoir cette démarche de manière plus transversale.

Des recommandations ont été formulées pour renforcer l'impact de la RSE chez Cevital, telles que la sensibilisation à la pollution liée aux emballages, la mise en place de programmes de recyclage des bouteilles, et l'installation de panneaux solaires pour réduire les émissions de CO₂. Ces actions concrètes viendraient renforcer l'engagement environnemental de l'entreprise et consolider sa réputation en tant qu'acteur responsable.

En conclusion, bien que l'intégration de la RSE ait permis à Cevital d'améliorer sa compétitivité et sa durabilité, une implication plus forte des collaborateurs et un engagement renforcé envers les enjeux sociaux et environnementaux permettront de maximiser les bénéfices de cette démarche. Les leçons tirées de cette étude peuvent également inspirer d'autres entreprises, sous réserve d'adapter ces initiatives à leurs propres contextes.

Références bibliographiques

- **Bowen H. R.**, (1953), *"Social Responsibilities of the Businessman"*. Harper & Row, New York.
- **Elkington J.**, (1997), *"Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business"*. Capstone Publishing, Oxford.
- **Freeman R. E.**, (1984), *"Strategic Management: A Stakeholder Approach"*. Pitman, Boston.
- **ISO 26000.**, (2010), *"Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization"*.
- **Abedou A., Djemai S.**, (2018), « Spécificités de la responsabilité sociale des entreprises en Algérie », *Revue Chercheur Economique*, Vol.6, N°01, p.438-456.
- **Bansal P., Roth K.**, (2000), "Why companies go green: A model of ecological responsiveness", *Academy of Management Journal*, Vol.43, N°4, p.717-736.
- **Barnett M. L., Salomon R. M.**, (2012), "Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol.33, N°11, p.1304-1320.
- **Bhattacharya C. B., Sen S.**, (2004), "Faire mieux pour faire le bien : quand, pourquoi et comment les consommateurs réagissent aux initiatives sociales des entreprises", *Revue de gestion en Californie*, Vol.47, N°1, p. 9-24.
- **Branco M. C., Rodrigues L. L.**, (2006), "Corporate social responsibility and resource-based perspectives". *Journal of Business Ethics*, Vol.69, N°2, p. 111-132.
- **Candia.**, (2024), « Site officiel ». <https://www.candia.fr/nos-engagements/>
- **Centre International de Ressource et d'Innovation pour le Développement Durable.** « ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociale ». <http://www.ciridd.org>
- **Commission de l'Union Européenne**, (2001), « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », *Livre vert*.
- **Elkington J.**, (1997), *"Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business"*, *Capstone Publishing*, Oxford.
- **Freeman R. E.**, (1984), *"Strategic Management: A Stakeholder Approach"*. Pitman, Boston.
- **Garriga E., et Melé D.**, (2004), "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), p.51-71.
- **Institut Hawkama El Djazair.**, (2024), « Site officiel », www.rsealgreie.org.
- **Porter M. E., Kramer M. R.**, (2006), "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol.84, N°12, p. 78-92.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Sonatrach.**, (2024), « Site officiel ». <https://sonatrach.com/strategie-engagements>
- **Surroca J., Tribó J. A., Waddock S.**, (2010), "Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources". *Strategic Management Journal*, Vol.31, N°5, p. 463-490.
- **Traki D., Boukrif M.**, (2022), « *L'impact de l'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 sur le développement managérial et stratégique de l'entreprise* ». Thèse, Université Abderrahmane Mira de Béjaia.

Chapitre 4 — La communication responsable comme nécessité pour justifier la mission « éthique » de l'entreprise algérienne : Cas du groupe industriel pharmaceutique SAIDAL

Ourdia HAMMOUTENE-AICHE

&

Houria OUCHALAL-OULD MOUSSA

Introduction

Les pratiques dites « éthiques » se placent aujourd'hui au cœur des préoccupations des entreprises soumises à l'obligation de se mobiliser pour répondre aux nouvelles attentes et exigences en matière environnementale, sociale ou sociétale de l'ensemble des parties prenantes, en particulier, des consommateurs. Leur perception sur l'attitude des entreprises, dans des domaines tels que le respect de la nature, la gestion des ressources humaines ou la responsabilité sociétale, revêt un caractère stratégique.

Ces révélations sont corroborées par les résultats prometteurs obtenus en 2003 par le cabinet d'étude *Research International* qui a développé un baromètre auprès d'un grand public, à savoir : l'observatoire des valeurs éthiques des entreprises. L'élément central est que la sensibilisation à la dimension éthique ne serait pas l'apanage de micros-segments de clientèle, mais se retrouve au contraire dans toutes les catégories de population. La première responsabilité d'une entreprise serait donc le respect de sa clientèle (*Debos*, 2005).

Dans ces conditions, l'entreprise a tout intérêt à intégrer une valeur ajoutée « morale » dans sa politique de communication tant pour le produit (communication de marque) qu'en ce qui concerne l'entreprise (communication institutionnelle). Au-delà de sa mission traditionnelle, la communication va devoir justifier la mission « éthique » de l'entreprise. Toutes les voies d'action empruntées

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

dans ce sens sont présentées et expliquées à ses parties prenantes, notamment, aux consommateurs par une communication didactique, informative, voire ludique symbolisant l'engagement moral de l'entreprise.

C'est une communication qui implique de la confiance et nécessite de la responsabilité. Elle est décrite par MEDEF (2011) comme une opportunité pour l'entreprise qui s'inscrit dans une démarche de progrès et permet d'améliorer la qualité de ses communications en identifiant les moyens les plus justes pour gagner en efficacité.

Les efforts de l'entreprise algérienne pour relever le défi de cette démarche de communication responsable traduisent-ils son engagement moral et justifient-ils sa mission éthique ? Telle est la problématique à laquelle cette recherche va tenter d'apporter des éléments de réponse.

Ainsi, en s'appuyant sur un certain nombre de travaux académiques (*Darveau et Boulanger, 2021 ; Audouin, Courtois et Rambaud-Paquin, 2010 ; Debos, 2005*) et professionnels (*MEDEF, 2011 ; ADEME, 2020*), nous avons mené des investigations empiriques auprès l'entreprise algérienne de l'industrie pharmaceutique groupe SAIDAL.

-1-

Éthique d'entreprise et communication responsable : une revue de la littérature

L'intérêt au sujet de l'éthique d'entreprise ne date pas d'aujourd'hui. La pensée de Weber sur le capitalisme protestant, l'utilitarisme anglais de John Stuart Mill ou encore le paternalisme social français de la seconde moitié du 19^{ème} siècle avaient déjà parlé du rôle de l'entreprise et le sens qu'elle doit donner à son activité dans la société. À la fin du 20^{ème} siècle, John Stuart Mill montre dans son ouvrage de référence « *Principes d'économie politique de 1848* » que la production et le marché n'ont pas pour seul but le profit, mais remplissent également une mission de maintien du tissu social (*Mahieu, 2011*).

On assiste donc un renouvellement de la pensée de la part des théoriciens modernes qui développent une conception dont l'origine remonte au code d'Hammourabi vers 1730 avant Jésus. Ce roi affichait au centre-ville un code de plusieurs centaines d'articles, qui définissait clairement les obligations des commerçants. Autrement dit, le monde de l'entreprise a toujours été régi par des règles, des normes et un encadrement normatif pour réguler les affaires commerciales. L'entreprise est dite engagée dans un processus d'*éthique des*

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

affaires” quand elle veille dans son fonctionnement au respect et à l’application de ces normes.

En définitive, l’éthique conduit à raisonner en fonction d’un but utilitaire, celui du bien-être collectif. Dans ce cadre, les premières chartes éthiques ont vu le jour dans les années 1960 formalisant ainsi un contrat entre la société et l’entreprise. La première offre à la seconde la capacité de produire et de dégager des profits exigeant de sa part un comportement responsable envers la collectivité.

En matière d’éthique, il n’existe pas de modèle universel à suivre. En effet, chaque organisation établit les règles « éthique » qui correspondent le mieux à sa culture, à ses objectifs spécifiques et aux moyens qu’elle met en œuvre. Une fois adoptés, les codes « éthique » sont écrits et rendus publics constituant, de cette façon, des outils d’acculturation cadrant les relations entre l’entreprise et ses partenaires.

Guidée par ces codes « éthique », l’entreprise devient socialement responsable, c’est à dire responsable des effets qu’elle exerce sur la société (Commission Européenne, 2011). Loin de faire l’unanimité en raison de contours et d’approches divers et flous (*Igalens*, 2003), le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) implique un ensemble de stratégies, de politiques et de pratiques intégrées dans les opérations quotidiennes des entreprises, dans leur chaîne de valeurs ainsi que dans leur processus décisionnel (*Baba, Moustaquim et Begin*, 2016).

Étant socialement responsable, l’entreprise se voit poursuivre de nouvelles finalités, notamment, en matière de communication. Malgré son importance, ce créneau est considéré comme débutant dans les questions liées à la RSE ¹⁹. Pour justifier ce retard, certains auteurs (*Audouin, Courtois, & Rambaud-Paquin*, 2010) évoquent les différences culturelles entre l’univers de la communication et celui du développement durable. En effet, le rapprochement des deux univers est une tâche difficile, car le développement durable supposerait de moins consommer alors que l’objet de la publicité est au contraire de favoriser la consommation ou l’achat. La figure ci-après éclaire sur ces différences culturelles et à quel point ces deux univers peuvent être opposés.

¹⁹ Les secteurs engagés en premier dans la RSE sont ceux qui étaient les plus exposés aux problèmes environnementaux (secteurs industriels) et qui ont été amenés à réagir plus précocement que les autres. À l’opposé, le secteur des médias et de la communication ne s’implique que depuis 2007 (*Audouin, Courtois et Rambaud-Paquin*, 2010)

Figure N°1—La publicité et le développement durable : deux univers opposés



Source : *Andouin, Courtois et Rambaud-Paquin (2010, p.49)*

Aujourd'hui, l'importance de la communication responsable est telle que l'on ait songé à en publier des guides à l'adresse des organisations. Celui d'ADEME (2020) fixe les principales caractéristiques de ce type de communication : plus sensible aux enjeux écologiques, davantage à l'écoute des habitants de notre planète et s'interrogeant autant sur sa manière de délivrer ses messages que sur leur contenu.

Dans le même sillage, *Soro (2016)* met en garde contre toute confusion entre la communication responsable et celle se rapportant au seul sujet de la RSE. Pour l'auteur, c'est la communication qui doit être responsable, indépendamment du sujet qu'elle aborde.

Au final, la communication responsable englobe deux aspects : la communication de manière responsable et la communication sur des thèmes responsables (*MEDEF, 2011*). Elle évalue les conséquences environnementales, sociales et sociétales des moyens qu'elle met en œuvre et des messages qu'elle élabore de façon responsable.

Au-delà de ces aspects, dans la définition de la communication responsable proposée par le collectif *AdWiser*²⁰ et mobilisée par (*Parguel, 2010*), celle-ci privilégie les moyens éco-conçus et n'utilise les arguments écologiques que

²⁰ Un collectif créé en 2006 autour d'une quinzaine de professionnels de la communication et du développement durable.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

lorsque cela se justifie. Elle refuse la promotion des comportements qui impacteront négativement la qualité de notre environnement et de nos relations sociales, pour au contraire participer à l'évolution positive des modes de pensée et de vie de notre société.

Ce comportement responsable de l'entreprise va faire en sorte que sa communication de marque (de produit) puisse privilégier la mise en place d'un véritable « *contrat moral* » avec le consommateur. Les marques deviennent l'expression de l'éthique et des valeurs morales de l'entreprise auxquelles le consommateur est de plus en plus sensible (*Debos*, 2005). En fait, la valeur ajoutée morale des produits constitue aujourd'hui un important élément de différenciation à prendre en compte dans la conception des messages publicitaires. Cependant, ces derniers doivent être porteurs de la preuve susceptible de convaincre certaines parties prenantes faute de quoi on tomberait dans le piège numéro un du *greenwashing*²¹ (*Darveau et Boulanger*, 2021 ; *Andouin, Courtois, et Rambaud-Paquin*, 2010).

A l'échelle institutionnelle, il s'agira de formaliser cette volonté éthique. A ce niveau, *Debos* (2005) propose deux voies d'actions importantes sur lesquelles l'entreprise devra communiquer. Cela va justifier l'engagement moral de l'entreprise à l'égard des générations futures et sa mission éthique :

- La mise en place d'un contrat entre l'entreprise et son environnement visant à construire une relation de confiance fondée sur la mise en cohérence de l'entreprise avec ce que l'on attend d'elle.
- L'établissement d'une charte des valeurs tenant compte des impératifs de réussite et de performance incarnés par le management, mais aussi d'autres valeurs donnant un sens à son activité par rapport à la société dans laquelle elle opère.

-2-

Présentation de la méthodologie d'enquête et de l'entreprise, objet de l'étude empirique

Engagée dans la responsabilité sociale et sociétale des organisations ainsi que dans la protection de l'environnement, l'intérêt porté par SAIDAL à la communication sur ses engagements moraux ne cesse de s'accroître.

²¹ Ou l'écoblanchiment ou encore la tromperie écologique : une forme d'imposture à laquelle s'oppose la communication responsable (*Darveau et Boulanger*, 2021).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Dans ce qui suit, nous tâcherons de clarifier la méthodologie retenue pour l'étude empirique et les outils mobilisés à cet effet. De même, nous fournirons une présentation de SAIDAL sous différents aspects : création, évolution, mission, choix stratégiques et actualité à travers quelques chiffres clés.

2.1. La méthodologie d'enquête

Notre enquête a été réalisée entre 2019 et 2022. Le contexte de la crise liée à la pandémie COVID 19 nous a contraints à privilégier les sources secondaires et les échanges via courrier électronique. Ainsi, nous avons mobilisé deux types de sources secondaires : la documentation de l'entreprise (rapports du conseil d'administration, bulletin interne et autres) et les différentes données recueillies à partir du site Web²² de SAIDAL.

Le recueil des données empiriques a été également rendu possible à l'aide d'une enquête par entretiens. Un guide d'entretien a été élaboré et envoyé par e-mail à deux responsables du groupe : la directrice de la communication et celle des systèmes d'information. Une fois préparées, les réponses aux questions sont retournées par e-mail. Pour celles demandant plus d'approfondissements et de détails, nous avons recouru aux communications téléphoniques.

2.2. Présentation de SAIDAL

Premier laboratoire pharmaceutique producteur de médicaments génériques en Algérie, SAIDAL est fondée en 1982 en vue d'asseoir une industrie pharmaceutique locale, susceptible de garantir la disponibilité des médicaments et faciliter l'accès des citoyens aux traitements. Se substituant à la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) dans le monopole de production du médicament, l'entreprise bénéficie aussitôt du transfert des usines d'El Harrach, de Dar el Beida, de Gué de Constantine et du complexe « Antibiotiques » de Médéa.

Depuis le 27 juillet 1997, par décision de l'assemblée générale extraordinaire (AGEX), SAIDAL est organisée en groupe industriel spécialisé dans le développement, la production et la commercialisation des produits pharmaceutiques à usage humain. A partir de 1999, 20% du capital social de l'entreprise est cédé par le biais de la bourse à des investisseurs institutionnels et à des personnes physiques.

Bien que le gouvernement algérien ait amorcé en 2008 une reprise en main du secteur pharmaceutique à travers un certain nombre de mesures visant la relance

²²www.saidalgroup.dz

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

de la production pharmaceutique locale et la consommation du médicament générique, SAIDAL continue à subir une forte concurrence sur le marché national. Cette situation n'a pas pour autant anéanti ses chances car selon IQVIA²³, SAIDAL fait aujourd'hui partie du Top 15 des laboratoires pharmaceutiques en Algérie. L'entreprise occupe la 2ème place du marché global en quantité avec 7,13% de part de marché (63 104 Milliers d'unités vendues) et la 13ème place en valeur avec 2,30% de part de marché (10 854 256 Milliers de DA).

Le tableau ci-après renseigne sur le classement des laboratoires pharmaceutiques en Algérie à la phase actuelle.

Tableau N°1— Classement des laboratoires pharmaceutiques en Algérie

Rang 2023 (Q)	Laboratoires	Ventes 2023 (Q)	Ventes 2023 (V)	Pdm* (Q)	Pdm (V)	Evolution N-1 (Q)	Evolution N-1 (V)
1	SANOFI	80 862 480	50 135 819 298	9,13%	10,62%	-7,68%	-8,74%
2	SAIDAL	63 103 863	10 854 256 033	7,13%	2,30%	-4,30%	2,71%
3	MERINAL	47 741 003	12 703 435 163	5,39%	2,69%	-	-
4	EL KENDI	44 205 121	33 361 500 320	4,99%	7,07%	17,91%	13,29%
5	BIOPHARM	44 182 386	18 064 094 314	4,99%	3,83%	0,81%	-0,06%
6	PHARMALIANCE	43 628 101	17 677 905 444	4,93%	3,74%	-7,12%	0,51%
7	HIKMA PHARMA	39 922 291	27 746 974 111	4,93%	3,74%	1,28%	4,66%
8	BIOGALE NIC	35 520 984	11 232 330 256	4,51%	5,88%	-4,56%	-0,14%
9	BIOCARE	29 802 942	13 117 799 710	4,01%	2,38%	-	-8,29%
10	GLAXOSMITHKLINE	29 569 830	13 201 756 542	3,37%	2,78%	13,48%	12,05%
11	NOVO NORDISK	23 912 751	31 233 616 295	3,34%	2,80%	8,82%	12,05%
				3,34%	2,80%	-8,39%	-6,65%
				2,70%	6,61%	-1,28%	-5,05%

²³ Anciennement *Quintiles et IMS Health*, elle est le résultat de la fusion en 2016 de Quintiles, une organisation mondiale de recherche contractuelle de premier plan et *IMS Health*, un fournisseur leader de données et d'analyses dans le domaine de la santé. L'acronyme symbolise les deux organisations avec VIA (par voie de).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

12	MERCK SERONO	22 675 170	10 171 645 220	2,56%	2,15%	10,31%	5,97%
13	SALEM	18 773 577	10 304 781 004	2,12%	2,18%	5,20%	1,51%
14	BEKER	18 551 185	17 338 946 304	2,10%	3,67%	8,81%	10,54%
15	HUP PHARMA	16 320 933	3 114 566 127	1,84%	0,66%	- 34,15%	- 42,17%
	Autres laboratoires	326 686 386	191 944 262 707	36,89%	40,65%	-8,60%	

*Part de marché

Source : IQVIA

Alors qu'en 1998, SAIDAL produisait 11 familles de médicaments, le portefeuille pharmaceutique du groupe SAIDAL a inclus une large gamme qui répond aux besoins thérapeutiques les plus répandus. Aujourd'hui, la gamme de SAIDAL, comprend plus de 200 médicaments toutes formes et dosages confondus, représentés en 20 classes thérapeutiques ;

Les activités du groupe sont exercées grâce à ses infrastructures : 8 sites de production, 3 centres régionaux de distribution et 2 structures de soutien (un centre de recherche et développement et un centre de bioéquivalence). Outre les unités de production en activité, SAIDAL a lancé la construction de neuf nouvelles usines spécialisées conçues selon les normes internationales visant, notamment, à produire des matières premières dans l'objectif d'augmenter le taux d'intégration (cristaux d'insuline, antibiotiques, cardiologie, diabétologie, oncologie, biosimilaires, anti-inflammatoires, botox...).

En effet, SAIDAL est engagée dans une ambitieuse stratégie visant à enrichir la gamme de ses produits, à assurer des traitements innovants, à contribuer à l'objectif de l'Etat d'assurer la sécurité sanitaire, à réduire la facture des importations et à l'exportation vers les pays africains et vers d'autres régions du monde.

Pour soutenir cette stratégie globale, les actions suivantes sont jugées importantes :

- L'engagement d'un processus pour l'obtention de nouvelles certifications afin de mieux satisfaire les parties prenantes ;
- La mise en place du conseil scientifique qui contribuera à la démarche éthique et déontologique du groupe SAIDAL ainsi qu'à l'enrichissement et au développement de la gamme et orienter la recherche et le développement innovant ;

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- La digitalisation du métier, à travers la mise en place d'outils performants et personnalisés permettant une meilleure prise de décision et l'optimisation des coûts et des délais ;
- La mise en service du nouveau centre de recherche et développement qui assurera l'assistance technique des sites de production et le développement de nouveaux produits ;
- La création et la mise en service d'un nouveau laboratoire de biotechnologie/ biosynthèse pour la production de lignées cellulaires et ses dérivés de principes actifs tels que : les anticorps monoclonaux, les protéines recombinantes, les cristaux d'insulines, ... ;
- La mise en service du centre de bioéquivalence qui permettra d'effectuer des études cliniques afin d'attester de la conformité des médicaments génériques et les médicaments de référence d'un point de vue efficacité et sécurité. Cette prestation sera également assurée aux producteurs pharmaceutiques dans le cadre de l'enregistrement de leurs produits au niveau national et international.

Cette feuille de route a été récemment couronnée par l'obtention de la certification ISO 9001 version 2015. Obtenue en 2024, cette prestigieuse certification témoigne de la volonté de l'entreprise à fournir des produits et des services de qualité qui répondent aux exigences légales et réglementaires applicables. Elle est la preuve de l'engagement de SAIDAL dans la satisfaction des exigences et des attentes de ses clients et dans l'amélioration continue de ses processus de gestion.

Les principaux agrégats de gestion de l'entreprise enregistrent une hausse venant témoigner de l'importance des efforts consentis et des performances obtenues. En effet, que ce soit pour le chiffre d'affaires, comme pour la production et le résultat net, les réalisations de l'année 2023 indiquent des évolutions positives comparativement à l'année 2022. Le tableau ci-dessous renseigne sur l'évolution des principaux agrégats de gestion du groupe SAIDAL.

Tableau N° 02—Evolution des agrégats de gestion de SAIDAL

En milliers de DA

Agrégats	Réalisation 2022	Réalisation 2023	Evolution
Production	14 770 082	15 867 396	+7,43%
CA	14 604 338	18 261 833	+ 25,04%

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Résultat net	-2 987 160	1 990 797	+ 166,65%
---------------------	------------	-----------	-----------

Source : Auteurs (d'après le rapport de gestion du conseil d'administration de 2023).

Par ailleurs, les mesures prises pour rétablir l'équité dans la rémunération et la revalorisation des qualifications appliquées à partir de 2012, semblent apporter leurs fruits.

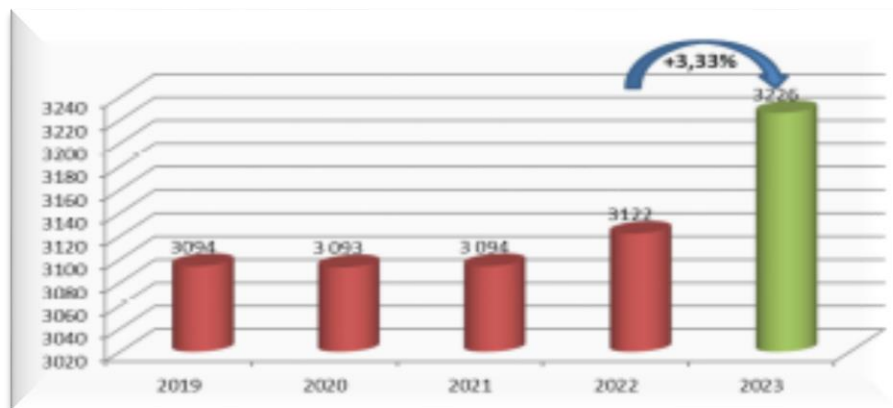
Ces mesures ont porté sur : une nouvelle nomenclature des postes, une nouvelle grille de salaires et un nouveau régime indemnitaire. Elles ont, comparativement à la période 2010/2016, servi de moyen de rétention du personnel, notamment, des cadres. En effet, à partir de 2019, SAIDAL connaît une stabilité du personnel, voire une augmentation de son effectif comme le montrent le tableau et la figure ci-après :

Tableau N°03—Evolution des effectifs à SAIDAL

Année	Effectif
2019	3 094
2020	3 093
2021	3 094
2022	3 122
2023	3 226

Source : Auteurs (d'après le rapport de gestion du conseil d'administration de SAIDAL, 2023)

Figure N° 2—Evolution des effectifs à SAIDAL



Source : Rapport de gestion du conseil d'administration de SAIDAL (2023, p.27).

En 2023, l'effectif de SAIDAL était de 3226 agents répartis par catégories socio professionnelles comme suit : 1362 cadres (0,43%), 911 agents de maîtrise (0,28%) et 953 agents d'exécution (0,29%).

-3-

Les résultats de la recherche

La présentation des résultats de la recherche est structurée en quatre points principaux. Ayant bénéficié d'un meilleur statut institutionnel, nous tenterons d'expliquer, dans le premier point, comment la nouvelle organisation a élevé la fonction communication au rang de direction centrale. Dans le deuxième point, il sera question d'exposer les actions menées par SAIDAL dans le cadre de son engagement dans la RSE. Le troisième point se penchera, quant à lui, sur tout ce que fait SAIDAL pour relever le défi de cette démarche de communication responsable. Enfin, dans le dernier point, nous tenterons de dresser un bilan des efforts consentis par SAIDAL dans cette démarche.

3.1. La communication : une fonction centrale dans la nouvelle organisation de SAIDAL

Le groupe SAIDAL contrôlait jusqu'à 2013, trois filiales de production : ANTIBIOTICAL, PHARMAL et BIOTIC, trois unités commerciales et un centre de recherche et développement. Dans le cadre du plan de développement

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

2010-2014 du groupe, l'année 2014 a vu la mise en place de la nouvelle organisation. Le nouveau modèle organisationnel établi sur la base d'un benchmark international vise à mettre en place une nouvelle organisation centrée autour d'une structure *Corporate* et une valorisation des fonctions cœur du métier.

Cette nouvelle gouvernance a pour principaux objectifs : le renforcement des fonctions centrales dont la communication pour : un meilleur pilotage, une harmonisation des outils et des méthodes de travail, une rationalisation des fonctions autour de leurs métiers de base, leur spécialisation et le développement des notions de performance et de gestion par objectifs.

Le plan de communication élaboré dans le cadre de la transition prévoyait la création d'un bulletin interne « SAIDAL info ». Publié trimestriellement, ce bulletin constitue un important support de la communication institutionnelle du groupe. Il répond significativement aux besoins de celui-ci concernant la communication sur ses relations publiques (événements auprès de médias publics ou spécialisés...), ses relations externes (avec les collectivités locales, les pouvoirs publics...) ainsi qu'un ensemble d'informations relevant plutôt de la communication commerciale et de la publicité institutionnelle (stratégie, accords de partenariat, projets de développement...).

A l'instar de la fonction de la communication, le poids de la structure informatique s'améliore dans la nouvelle organisation mise en place en janvier 2014 avec la création de la direction centrale des systèmes d'information « DSI ». Désormais, grâce à l'appui des dirigeants de l'entreprise, la DSI échange d'égal à égal avec les autres directions, bien plus puissantes du point de vue des rapports de pouvoir, ce qui lui confère aujourd'hui un certain niveau de légitimité.

Ce nouveau statut a permis à la DSI d'engager une importante mise à niveau de ses SI dont l'essentiel a concerné les moyens de communication.

Tableau N°04—Portefeuille projet des technologies de communication et son état d'avancement jusqu'à 2023

Projet	Lancement	Etat d'avancement
Infrastructure réseau intranet du groupe	2011	-Interconnexion des sous réseaux finalisée ; -Optimisation en cours de réalisation -Mise en service du nouveau Data center en 2023.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Refonte du site Web	2011	Finalisé en 2013, versions arabe et anglaise opérationnelles
Messagerie professionnelle	2011	Finalisée et opérationnelle, migration vers la solution Google suite en 2017, puis vers une solution de messagerie hybride en 2019

Source : Auteurs (d'après des rapports du conseil d'administration du groupe et de nos entretiens avec la DSI/SAIDAL).

3.2. La responsabilité sociétale des organisations : une nouvelle norme dans le nouveau mode de gouvernance de SAIDAL

En 2011, dans le cadre de la redéfinition de son système management de la qualité, SAIDAL s'est engagée dans de nombreux projets de certification dont l'intégration de la responsabilité sociétale des organisations (RSO).

Initié en mars 2013, le projet porte sur l'adoption de la norme ISO 26000 qui constitue le référentiel incontournable en matière de développement durable. Aussi tôt, deux actions ont été jugées nécessaires :

- La mise en place d'un comité RSO pour le pilotage du projet ;
- L'élaboration de la charte d'éthique professionnelle du groupe SAIDAL. Celle-ci constitue un moyen de diffusion des principes fondamentaux devant guider les décisions et les actions de l'ensemble des agents et de promotion des valeurs clés que constituent la transparence, l'intégrité, la crédibilité, la redevabilité et la solidarité citoyenne.

3.3. La communication responsable au sein de SAIDAL

Se référant aux différents travaux mobilisés dans cette recherche (*Parguel, 2010 ; Darveau et Boulanger, 2021*), nous tenterons, dans ce point, de livrer l'expérience de SAIDAL en matière de communication responsable.

3.3.1. La communication de SAIDAL sur ses échanges avec les parties prenantes

Depuis son engagement dans le projet RSO, SAIDAL tente d'amorcer un dialogue pas seulement avec les clients et fournisseurs, mais avec toutes les parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs, collectivités, organisations gouvernementales, associations de patients, pouvoirs publics, professionnels de la santé, universitaires, représentants de la sphère économique et industrielle, syndicat...) devant garantir la pertinence et l'efficacité de la démarche RSO de

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

SAIDAL. Certains de ces échanges ont fait l'objet de communication à travers différents supports (bulletin interne SAIDAL info, site web du groupe...).

Ce fut le cas du premier atelier d'échange organisé en septembre 2014 par le comité RSO en collaboration avec une experte IANOR²⁴. Dans les messages diffusés, l'accent est d'abord mis sur l'objectif recherché à travers l'organisation de cet atelier dynamique et participatif. Ils mettaient en avant le fait que l'entreprise ne cherchait pas seulement à communiquer sur la démarche RSO de SAIDAL, mais également à cerner les attentes et à comprendre les préoccupations de ces parties prenantes.

Ensuite, les messages pointaient du doigt les thématiques débattues lors de cet échange. Il s'agit entre autres de la gestion des médicaments périmés, la qualité des produits, la bioéquivalence et la disponibilité des médicaments. Enfin, la communication sur ces débats se terminait par un résumé des conclusions sous forme de recommandations clairement formulées par les parties prenantes prêtes à s'engager avec SAIDAL dans une démarche de co-construction devant aboutir à des actions concrètes.

3.3.2. La communication de SAIDAL sur sa responsabilité citoyenne

Dans sa démarche de communication responsable, SAIDAL peut faire valoir dans les messages diffusés ses actions de solidarité et de bienfaisance et toute autre action justifiant son engagement dans les valeurs morales. Le tableau ci-après donne un aperçu sur la communication de SAIDAL sur cet engagement.

Tableau N°05—La communication de SAIDAL sur sa responsabilité citoyenne

Nature de l'action	Année	Support	Action
Bienfaisance et solidarité	2013	SAIDAL info	Sponsors
	2023	Site web	Sponsors
	2023	Site web	Dons
Santé publique	2017	SAIDAL info	Sponsors

Source : Auteurs (d'après le site web et SAIDAL info, 2013, 2017)

²⁴Institut National de Normalisation (INN)

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Les messages diffusés mettent en avant les différents sponsors accordés pour des clubs sportifs. Ce fut le cas quand le bulletin interne « SAIDAL Info » de décembre 2013 parlait du sponsor accordé à l'USMH²⁵ ou quand son site web annonçait les sponsors de 2023 au bénéfice de l'association sportive des handicapés moteurs « *Itihad Boufarik* ».

Toujours, dans sa démarche de communication responsable, les messages peuvent porter sur les différents dons accordés par SAIDAL à différents bénéficiaires. Dans ce cadre, le site web du groupe a, entre autres, mis l'accent sur un accord signé avec l'association d'aide aux malades « *Wimmelka* » et le don de trousseaux scolaires accordé en 2023 au profit des enfants malades et nécessiteux dans la région de Boussaâda.

Restant dans cet esprit de bienfaisance et de solidarité, certains messages renseignaient sur les actions menées au profit des victimes des récents incendies ayant touché plusieurs régions du pays. Ils parlaient de dons de lots de médicaments au Croissant Rouge Algérien (CRA) chargé de les faire parvenir aux wilayas sinistrées.

Outre ces actions de bienfaisance et de solidarité, SAIDAL s'attache à montrer son engagement à protéger la santé du citoyen algérien. Ceci a justifié l'octroi d'un autre type de sponsors. Il s'agit, à ce titre, de deux émissions télévisées à caractère médical sponsorisées par SAIDAL : *Santé Mag* diffusée sur la chaîne *Canal Algérie* et *Irbadat Tibiya* sur la chaîne *A3* (SAIDAL, 2017). Ces émissions abordent les préoccupations des citoyens concernant différentes pathologies existantes par des spécialistes de la santé qui sont invités sur les plateaux des émissions sponsorisées par SAIDAL.

3.3.3. La communication de SAIDAL sur son engagement dans la protection de l'environnement

L'intérêt qu'accorde SAIDAL à la protection de l'environnement ne date pas d'aujourd'hui. En effet, déjà en 2001, dans le volume hors-série dédié au séminaire national sur les biotechnologies, un point était consacré à la protection de l'environnement où l'on expliquait qu'ANTIBIOTICAL²⁶ utilise une flore microbienne pour l'épuration des eaux usées.

Au-delà de son engagement dans la protection de l'environnement à travers l'obtention de la certification ISO 140001, certains messages diffusés visent à montrer que cet engagement ne se réduit pas à un simple dispositif technique,

²⁵Club phare de la commune d'El Harrach où sont implantées trois unités du groupe.

²⁶Une des filiales du groupe.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

mais s'étend aux comportements dans une perspective du respect des normes environnementales. C'est vraisemblablement, ce qu'on espérait des messages diffusés sur le site web de SAIDAL portant sur l'organisation d'une opération de plantation dans des fûts recyclés avec la participation des ministres, des fonctionnaires et des étudiants.

3.4. Éthique d'entreprise et communication responsable à SAIDAL : éléments de bilan des efforts

Si tout ce qui vient d'être exposé précédemment laisse présager des efforts louables, il n'en demeure pas moins, qu'il reste beaucoup à faire pour établir un véritable lien entre la communication responsable à SAIDAL et sa mission éthique. En effet, les éléments de bilan qui ressortent de l'expérience de cette entreprise se déclinent en les points ci-après :

- SAIDAL communique rarement pour rassurer et prendre ses responsabilités, notamment, en période de crise. Elle le fait uniquement à l'occasion de l'élaboration du rapport de gestion du conseil d'administration que la réglementation en vigueur lui impose de diffuser sur son site web de par son caractère d'entreprise cotée en bourse. Par exemple, la baisse de son activité entre 2014 et 2017 essentiellement causée par l'arrêt de certaines installations et de certains produits connaissant des méventes, ne l'a pas poussé à communiquer les raisons.
- Parfois, dans sa communication sur des thèmes responsables, SAIDAL se montre peu responsable dans le sens de manque de cohérence. En effet, les valeurs de transparence, d'intégrité, de crédibilité que SAIDAL prétend défendre dans le discours, se trouvent parfois transgressées par les dirigeants. A titre d'exemple, la gestion de la ressource humaine n'obéit pas toujours à une démarche cohérente qui tienne compte du couple compétence/poste de travail. En effet, l'évaluation type « *deux poids, deux mesures* » continue à faire bon office et les décisions de recrutement et de promotion, notamment, des cadres sont parfois prises à l'extérieur de cette entreprise.

Cette situation crée un climat de démotivation et de conflit entre le personnel. Pire encore, l'entreprise s'est heurtée pendant assez longtemps à un mécanisme de déperdition des compétences. Paniqués de voir leurs cadres récupérés par la concurrence, les dirigeants de SAIDAL ont commencé à appliquer des mesures leur permettant de se prémunir contre cette déperdition. Parmi ces mesures, celle qui consiste à soumettre tout départ de l'entreprise à l'obligation de fournir un compte rendu détaillé des formations dont a bénéficié le concerné.

Conclusion

Cette étude a tenté de fournir quelques éléments de réflexion sur l'importance de la communication responsable pour faire valoir la mission éthique de l'entreprise. C'est une activité qui vise à établir une relation de proximité avec les consommateurs. Elle humanise la marque en plaçant l'homme au cœur de ses intérêts. En plus de convaincre les consommateurs d'un réel engagement, sincère et authentique, ce type de communication offre aux entreprises la possibilité de marquer les esprits, d'améliorer leur image et de favoriser la création d'ambassadeurs de marque.

Dans le cas de SAIDAL, nos investigations empiriques semblent révéler un manque de transparence et de cohérence. En effet, SAIDAL trouve plus de facilité à communiquer sur ses ambitieux projets et les défis qu'elle a pu relever. En revanche, elle tend à éviter de communiquer sur ses dysfonctionnements ou ses moments de crise.

L'incohérence se pose entre les valeurs prônées dans la communication et certaines décisions se rapportant parfois à des domaines assez sensibles comme la gestion de la ressource humaine (accès aux postes clés, des limogeages non justifiés...). Certes, le caractère d'entreprise publique de SAIDAL avec tout ce que cela suppose comme culture organisationnelle, y est pour beaucoup.

Fondamentalement, il appartient au système de management de l'entreprise de veiller à ce que les valeurs symbolisant son engagement moral puissent être ancrées dans les comportements et les décisions. Sans cela, l'entreprise risquerait de renvoyer à ses parties prenantes l'image d'une entreprise irresponsable.

Références bibliographiques

- **ADEME.**, (2020), « *Le guide de la communication responsable* ».
- **Audouin A., Courtois A., Rambaud-Paquin A.** (2010), « *La communication responsable : Intégrer le développement durable dans les métiers de la communication* ». Editions d'organisation.
- **Baba S., Moustaquim R., Bégin,** (Sep.2016), « Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique ». *Vertigo, revue électronique en sciences de l'environnement*, Vol.16, N°2.
- **Commission européenne.**, (2011), « *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* ».
- **Darveau J., Boulanger S.**, (2021), « *L'art de se remarquer par la communication responsable* ». Montréal : Gestion HEC.
- **Debos F.**, (2005), « *L'impact de la dimension éthique dans la stratégie de communication de l'entreprise : la nécessité d'une communication « responsable* ». Bordeaux Presses universitaires.
- **Igalens J.**, (2003), « Etude des relations entre les entreprises et les associations de la société civile autour du concept de responsabilité », *Actes de la 5^{ème} université de printemps de l'audit social, LAE de Corse*, 22-23 et 24 mai, p. 213-221.
- **Mahieu F.R.**, (2011). « *Ethique et développement durable : l'éthique dans l'entreprise* ». In, Mankouri, I.M. « La contribution des auditeurs internes à l'application des codes d'éthique des entreprises socialement responsables : Cas de l'Algérie », Thèse de doctorat, Université Abou-Bekr Belkaid Tlemcen, 2016/2017.
- **MEDEF.**, (2011), « *Communication responsable des entreprises pour une relation de confiance avec les consommateurs* ».
- **Parguel B.**, (Jan.2010), « *La communication sociétale vs communication responsable* ». <https://www.researchgate.net/publication/254418953>
- **RSE., p. (S.D.)**, « *Information sur la responsabilité sociale et environnementale pour une entreprise durable* ». <http://:rse-pro.com>
- **SAIDAL.**, (Déc. 2013), « *SAIDAL info* ».
- **SAIDAL.**, (Juil.2017), « *SAIDAL info* ».
- **SAIDAL.**, (2022), « *SAIDAL, une expertise Algérienne au service de la santé africaine* ». Présentation.
- **SAIDAL.**, (2023), « *Rapport de gestion du conseil d'administration* ».
- **Soro Nangahouolo O.**, (2016), « La pratique communicationnelle dans les entreprises industrielles ivoiriennes (une approche de la communication responsable) », *Revue Sciences, Langage et Communication*, Vol.01.

Chapitre 5 — La norme ISO : 26000 au cœur des pratiques de la responsabilité sociale des entreprises : quelles contraintes pour les entreprises Algériennes ?

Lyas ZERKHEFAOUI

&

Abdenour KHAMMES

Introduction

La première norme internationale ISO 26000, « *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* », a été publiée en novembre 2010, après une approbation par une très forte majorité des membres de l'Organisation internationale de normalisation. Mais représente-t-elle une norme de plus dans le « *processus de Tetra normalisation* » ou un référentiel totalement « hors normes », du fait d'une stratégie de régulation économique inédite, à l'initiative de l'ISO ?

L'ISO 26000 se veut, au premier abord, un outil de référence, un guide d'objectifs et de bonnes pratiques. L'objet est de clarifier les termes de responsabilité « sociétale » au niveau mondial et de définir une terminologie commune pour toutes les organisations, avec ou sans but lucratif et quelle que soit leur dimension.

La notion de responsabilité sociétale est un rapprochement entre le concept initial de *Corporate Social Responsibility*, dans les années 1950 aux États-Unis (Cadet, 2010), responsabilité d'ordre éthique et philanthropique, où l'individu est au cœur des préoccupations, avec la théorie des parties prenantes (responsabilité collective), dans les années 1980, obligeant à prendre en considération l'impact des activités de l'entreprise sur un certain nombre d'acteurs, dont les attentes peuvent apparaître légitimes, et enfin, par extension, celles non exprimées des générations futures, issues du concept de développement durable (bien commun).

Sujet en débat depuis les années 1980, la normalisation dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises est une réponse face au modèle de la croissance expansive et ses limites écologiques, sociales et environnementales qui

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

ont poussé les décideurs d'intégrer les enjeux en question dans les modèles stratégiques des entreprises avec l'ambition d'offrir un cadre méthodologique intégrant l'ensemble des aspects liés au développement durable et à la responsabilité sociétale (*Chakroun, Salhi, Ben Amar et Jarboui, 2019*).

Les entreprises algériennes à l'instar des entreprises au niveau mondial n'échappent pas à cette réalité, dans le contexte venant d'être évoqué la contribution suivante a pour objet d'apporter des éléments de réponse au questionnement suivant : « *quelles sont les contraintes que subissent les entreprises algériennes dans le cadre de l'adoption des principes de la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des entreprises ?* »

-1-

Les principes directeurs de la norme ISO 26000

La présente norme internationale est structurée au tour de sept (07) principes majeurs, en l'occurrence :

- L'obligation de rendre des comptes (*accountability*), qui signifie que l'entreprise doit être tenue responsable (*answerable*) envers ceux qui sont touchés par ses décisions et ses actions, ainsi qu'envers la communauté dans son ensemble (*De-Alba, 2011*). Ainsi, ce principe étend la portée de la responsabilité de l'entreprise à ceux qui, en théorie, n'ont aucun accord avec elle mais sont touchés par ses opérations (*Helfrich, 2005*). De manière générale, une entreprise qui émet du CO₂ contribue au réchauffement climatique et impacte donc l'ensemble de la planète...
- La transparence couvre également les actions, les résolutions, les standards et les indices selon lesquels les performances en termes de RSE sont mesurées, l'impact des décisions sur la société et l'environnement, ainsi que l'identification des parties prenantes et les normes employées pour leur identification et communication (*Cadet, 2010*).
- L'explication du comportement éthique repose sur les valeurs d'honnêteté, d'équité et d'intégrité. Il est important de noter que l'ISO 26000 préconise non seulement l'adoption de normes spécifiques aux entreprises (en conformité avec la norme), mais également la création de systèmes d'alerte, de contrôle, de surveillance, entre autres (*Cadet, 2010 ; Argodoña et Isea, 2011*).
- Considérer les intérêts des parties prenantes : ce principe demande (notamment) que l'organisation prenne en compte la relation entre les intérêts des parties prenantes et « les intérêts supérieurs de la société » (*Igalens, 2009*). Ni ce principe, ni le glossaire associé à la norme ne précisent ces intérêts

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

supérieurs de la société. Cependant, compte tenu du contexte, il est possible d'intégrer le développement durable à ces derniers (*Sobczak*, 2004 ; *Argandoña* et *Isea*, 2011).

- L'adhésion au principe de légalité : cela nécessite que l'organisation respecte toutes les lois et règlements locaux en vigueur (*Sobczak*, 2004).
- L'adhésion aux standards internationaux de conduite. En opposition au principe précédent, le glossaire propose la définition suivante des normes internationales de comportement : « attentes relatives au comportement d'une organisation socialement responsable, dérivées du droit coutumier international, de principes largement admis en droit international ou d'accords intergouvernementaux (comme les traités et conventions) universellement ou presque universellement reconnus » (*Cadet*, 2010). Sans insister sur le caractère tautologique d'un principe de RSE qui se réfère à une norme définie par le comportement d'une organisation socialement responsable, il est pertinent de s'interroger sur la pertinence de cette définition pour les entités non étatiques telles que les sociétés (*De-Alba*, 2011).
- La protection des droits de l'homme : on fait ici référence à la Déclaration universelle des droits de l'homme, adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en 1948 (*Ramony*, 2013 ; *Saval* et *Zardet*, 2008). Ce concept évoque les situations où la loi nationale « ne garantit aucune protection appropriée des droits de l'homme » et invite l'entreprise opérant dans ce pays à adhérer aux standards internationaux de conduite, c'est-à-dire les droits de l'homme (*Igalens* et *Jonquière*s, 2009).

-2-

Les avantages liés à l'adoption des principes de la norme ISO 26000

L'adoption de la norme ISO 26000 présente plusieurs avantages dont :

- Encourager une prise de décisions basée sur une meilleure connaissance des attentes sociétales, menant à une gestion plus efficace des risques juridiques et des conséquences environnementales ;
- Favoriser l'évolution des politiques et des pratiques managériales pour réduire tous les genres de risques au sein de la structure organisationnelle ;
- Renforcer la notoriété de l'organisation et accroître la confiance du public dans ses produits/services ainsi que sa marque sur le marché ;

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- Assister les organisations dans l'acquisition du permis social qui leur donne la possibilité de fonctionner dans divers contextes et pays ;
- Favoriser la création d'idées novatrices pour l'entreprise et son contexte opérationnel ;
- Renforcer la compétitivité de l'entité, y compris en facilitant l'accès au financement et en intégrant de nouveaux partenaires stratégiques privilégiés ;
- Renforcer la liaison entre l'organisation et ses parties prenantes tout en incitant de nouveaux intervenants à s'impliquer dans d'autres dimensions du développement de l'entreprise ;
- Renforcer la loyauté, l'implication, l'engagement et le moral des employés pour améliorer l'ambiance de travail et réduire les risques liés à la santé et à la sécurité au travail ;
- Favoriser l'équité de genre et le respect des droits humains, tout en promouvant la collaboration et les processus de prise de décision. Ceci a aussi un effet bénéfique sur la capacité d'une entreprise à embaucher, stimuler et conserver ses salariés ;
- Permet des économies substantielles en termes de stimulation de la productivité et d'optimisation de l'efficacité des ressources, tout en diminuant la consommation d'énergie et d'eau grâce à la minimisation des déchets et au recyclage des résidus ;
- Anticiper et minimiser les litiges possibles avec les clients sur des problématiques relatives à la qualité des biens/services ou des enjeux liés à l'écologie ;
- Optimiser la fiabilité et l'équité des opérations en favorisant une implication politique responsable, une compétition équitable et des mesures anti-corruption afin de mieux administrer les ressources financières de la société.

-3-

La norme ISO 26000 au niveau des entreprises algériennes

Le processus de normalisation au niveau des entreprises algériennes est relativement récent et le plus grand effort consenti par les entreprises et les pouvoirs publics (à travers le ministère de l'industrie et l'ALGERAC) était orienté beaucoup plus vers la certification par les normes ISO 9000 (SMQ) qui dispose d'un caractère contraignant.

L'Algérie à l'instar de beaucoup de pays en développement vise à assurer une compatibilité entre les initiatives de la RSO (structurés autour des principes de

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

l'ISO 2600) et sa stratégie nationale de développement durable en adoptant certaines initiatives telles que le projet RS- MENA et ce, en dépit de certaines difficultés telles que :

- **Une insertion faible dans l'économie mondiale (Marché des matières premières)**

La structure globale de l'économie algérienne demeure fortement dépendante du marché des matières premières au niveau mondial, notamment le marché de l'énergie. En dépit d'une baisse des exportations de pétrole du au respect de la politique des quotas imposée par l'OPEP, La production de gaz naturel a atteint un sommet historique et la hausse des exportations de gaz naturel liquéfié (GNL) a compensé la baisse des exportations par gazoduc

- **Une instabilité des indicateurs macroéconomiques**

Le déficit budgétaire s'est creusé, sous l'effet de l'augmentation marquée des dépenses salariales et d'investissement, Le ratio dette publique/PIB a augmenté, tout comme l'épargne pétrolière, le gouvernement ayant recours au financement non-bancaire pour financer le déficit. L'inflation est restée élevée à 9,3% en 2023, mais les prix ont commencé à baisser tirés par les prix des fruits et légumes. La croissance devrait rester robuste en 2024, portée par le dynamisme continu du secteur hors hydrocarbures (*Helfrich, 2005*).

- **Un manque en matière d'attractivité des IDE**

Comme il est peu probable que l'investissement public redevienne le moteur de la croissance économique, l'accélération des investissements du secteur privé hors hydrocarbures reste une priorité en l'absence d'une politique d'attractivité des IDE jugée assez dynamique (*Cadet, 2010*).

- **Les difficultés de l'Etat à gérer les biens communs**

Les récentes sécheresses et feux de forêt soulignent la sensibilité de l'Algérie et de la région au changement climatique qui ont accentué les difficultés de l'Etat à gérer les biens communs dans un contexte marqué par des enjeux climatiques majeurs (*Ramony, 2013*).

-4-

Approches méthodologiques et outils de collecte d'information mobilisés

Pour traiter l'objet de la présente communication et répondre à notre questionnement initial, nous avons adopté une approche méthodologique de type qualitative, véhiculée par deux outils de collecte de données :

4.1. L'analyse documentaire

Sur le sujet en question à travers une collecte des données secondaires, selon *Miles et Huberman*, « *l'analyse des documents et des archives est une opération de structuration d'informations éparses pour aboutir à un résultat original utilisable pour le chercheur* ». Ainsi, toute entreprise dispose de sa propre mémoire et la plupart des événements laissent une trace dans la conscience des personnes qui les ont vécues et dans les écrits. Les sources documentaires auxquelles nous avons fait appel sont de deux origines (internes et externes), leur intégration dans le cadre de notre travail répond à un double objectif :

- Comprendre la situation actuelle des entreprises en matière d'adoption des principes de la norme ISO 26000, qui est une norme volontariste et dont les principes directeurs ne disposent pas d'un caractère contraignant ;
- Inscrire le travail dans le cadre d'une étude longitudinale afin de saisir les déterminismes et le contexte dans lequel s'est effectué la connaissance et les modalités d'adoption des principes de la présente norme.

Les sources internes aux entreprises faisant objet de notre enquête sont constituées essentiellement : d'organigrammes, de journaux internes, de mémoire et de rapports de stages élaborés sur les entreprises, des rapports d'audit et enfin de quelques documents sur la norme ISO 26000.

Les sources externes à l'organisation correspondent à une revue de presse, à des textes

Réglementaires régissant la responsabilité sociétale des entreprises en Algérie et enfin au rapport annuel publié par l'ISO Survey.

4.2. Des entretiens semi directifs

Après de 10 responsables d'entreprises employant plus de 500 salariés et intervenants dans des secteurs d'activités différents.

L'entretien est un outil de collecte d'informations utilisé dans l'ensemble des sciences sociales. Ce dernier est considéré comme une relation de face à face entre le chercheur et l'acteur établi dans une perspective de construction de références et de compréhension.

Les entretiens semi-directifs sont des entrevues dans lesquels l'acteur est doté d'une liberté d'expression mais seulement sur des questions précises et sous le contrôle du chercheur.

En sus, la réussite de ce type d'entretien exige une certaine implication partagée des deux protagonistes.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Dans le cadre de cette contribution, nous avons mobilisé le dernier type d'entretiens qui ont été réalisés auprès de deux responsables dans les dix entreprises faisant objet de notre étude de cas :

- Des entretiens avec les responsables management qualité, qui ont constitué une étape clé vu leur implication directe dans le processus de mise en place, de diffusion et d'appropriation de des principes de la norme ISO 26000.
- Des entretiens avec les directeurs des ressources humaines, dans lesquels nos échanges ont Porté essentiellement sur le rôle de la DRH dans le cadre du projet RSE et les dispositifs d'implication que ces dernières ont mis en place afin de favoriser le processus d'appropriation des principes de ladite norme. Ces entretiens se sont déroulés après avoir explicité notre question de recherche et nos propositions de recherche structurées autour de trois (03) items suivants :
 - Le degré de connaissance de la norme ISO 26000 ;
 - La Maîtrise des principales lignes directrices ;
 - Les Motifs (raisons) de l'adoption versus non adoption des principes de la norme ISO 26000.

-5-

Synthèse et discussion des résultats

L'analyse des résultats est basée sur la méthode d'analyse de contenu thématique à travers un codage simple des Données (Bardin, 1998) « l'analyse de contenu est *une technique d'analyse d'un discours (article, interview, document, etc.) fondée sur un ensemble de procédures structurées de qualifications* ». C'est une méthode de description objective, systématique du contenu qui manifeste des données qualitatives. Cette méthode vise à donner un sens aux différentes représentations véhiculées par le discours des acteurs.

Contrairement à d'autres normes ISO (comme ISO 9001 pour la qualité ou ISO 14001 pour l'environnement), l'ISO 26000 n'est pas certifiable et n'a pas de caractère obligatoire. Voici pourquoi elle est considérée comme non contraignante :

▪ Absence d'exigences certifiables

L'ISO 26000 ne fournit pas de système de management ni d'exigences strictes pouvant faire l'objet d'une certification par un organisme tiers. Elle propose plutôt des recommandations et des bonnes pratiques pour guider les organisations dans leur démarche RSO.

▪ Volontariat et auto-évaluation

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Les organisations sont libres d'adopter (ou non) les principes de l'ISO 26000. Elles peuvent s'en inspirer pour élaborer leurs propres politiques RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) sans obligation de conformité.

▪ **Pas de sanctions ni d'audits externes**

Contrairement aux normes certifiables, il n'y a pas de vérification externe ni de sanction en cas de non-respect. L'évaluation de la mise en œuvre repose sur une démarche volontaire et transparente de l'organisation.

▪ **Flexibilité d'application**

La norme est conçue pour s'adapter à tous les types d'organisations (entreprises, administrations, ONG), quelle que soit leur taille ou leur secteur. Elle encourage l'amélioration continue sans imposer de cadre rigide.

▪ **Les coûts financiers nécessaires à la mise en place de la démarche ISO 26000**

La mise en place d'une démarche ISO 26000 engendre des coûts financiers variables selon la taille de l'organisation, son secteur d'activité et le niveau d'ambition de sa stratégie RSE. Contrairement aux normes certifiables (ISO 9001, ISO 14001), l'ISO 26000 ne nécessite pas de frais de certification, mais son implémentation peut représenter un investissement significatif. Voici une analyse détaillée des coûts potentiels :

– **Coûts directs liés à la mise en œuvre**

- Formation et sensibilisation ;
- Diagnostic et évaluation ;
- Structuration de la démarche.

– **Coûts indirects et cachés**

- Temps consacré par les équipes ;
- Changements organisationnels.

Conclusion

En conclusion, il est pertinent de souligner que la norme ISO 26000, bien qu'elle bénéficie d'une reconnaissance internationale, rencontre des obstacles spécifiques dans son adoption en Algérie. Ces obstacles sont d'ordre culturel, économique, et institutionnel, ce qui génère un déficit d'autorité et de crédibilité pour cette norme sur le plan local. En dépit de l'importance de cette norme dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO), son application en Algérie reste marginale, en partie à cause de ce manque d'impulsion législative et d'un environnement peu propice à la gestion durable.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Il est également crucial de rappeler que la performance sociale et la RSO ne peuvent se développer efficacement que si les bases économiques sont solides. En d'autres termes, comment une organisation peut-elle être socialement responsable si elle ne dispose pas des ressources financières et organisationnelles nécessaires pour mettre en œuvre de telles démarches ? La responsabilité sociale nécessite des investissements, de la gestion et de la stratégie, qui ne peuvent être mis en place que dans des structures économiquement viables. Sans performance économique, il devient difficile, voire impossible, d'allouer les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie de RSO durable. Cela revient à dire que la durabilité sociale et environnementale des entreprises doit être intégrée dans une perspective globale où la prospérité économique est le socle qui permet de financer et de développer des actions responsables. Par conséquent, pour que les entreprises algériennes adoptent pleinement la norme ISO 26000, elles doivent d'abord garantir leur stabilité économique, afin de pouvoir ensuite se consacrer à la création d'un impact social et environnemental positif.

Références bibliographiques

- **Argandoña A., Isea R.**, (2011), "ISO 26000, Una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Cuadernos de la Cátedra la Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo" *La Caixa*, 3(11).
- **Cadet I.**, (2010), "la norme 26000 relative à la responsabilité sociale : une nouvelle source des usages internationaux", *Revue internationale de droit économique*, Vol.2, N°4, p. 23-36.
- **Cadet I.**, (2010), "Certification ISO 26000 : entre mythes et réalités", *Revue Qualitative*, 32(219), p. 28-35.
- **Chakraborty S., Salhi B., Ben Amar A., Jarboui A.**, (2019), "The impact of ISO 26000 social responsibility standard adoption on firm financial performance: Evidence from France", *Management Research Review*, Vol.43, N°5, p. 545-571.
- **Cros P.**, (2007), "ISO 26000, une norme internationale pour les entreprises responsables", *Journal Développement durable*, Vol.4, N°2.
- **De-Alba R.**, (2011), "Beneficios de las ISO 26000", *Revista Equilibrio*, Vol.12, N°3, p. 28-36.
- **El Ghallab A.**, (2019), "Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, Vol.32, N°3.
- **Helfrich V.**, (2005), "Les incertitudes d'une régulation normative de la RSE : le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale", *Revue Sciences de gestion*, Vol.21, N°6, p. 54-68.
- **Igalens J.**, (2009), "Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26000", *Management & Avenir*, Vol.21, N0.5, p. 91-104.
- **Igalens J., Jonquière M.**, (2009), "ISO 26000 : une norme de quatrième type ? *Qualitative*".
- **Ramony Y.**, (2013), "Management stratégique de la RSE et la norme ISO 26000", *Revue questions de management*, 1(3).
- **Saval H., Zardet V.**, (2008), "La tétra normalisation", éditions Economica, .
- **Sobczak A.**, (2004), "La responsabilité sociale de l'entreprise, menace ou opportunité pour le droit du travail ?", *RI*, p. 26-51.

-Partie 2-

RSE et transformation sociétale : outils et perspectives

Chapitre 6. « Réinventer la gouvernance RSE : Benchmarking des modèles d'excellence pour une performance durable ». Sabrya Ouamar-Berkal & Rahdia Dahmoune-Tadjine

Chapitre 7. « RSE et création de valeur durable : vers une synergie éthique et économique ». Farida Si Mansour-Zerarka

Chapitre 8. « RSE et comptabilité extra-financière : Quels enjeux face à la financiarisation de l'entreprise ? ». Sabrina Ould Abdeslam-Hamaz & Mohamed Achir

Chapitre 9. « Etude des facteurs influençant l'adoption de stratégies RSE par les entreprises familiales ». Lyes Gheddache

Chapitre 10. « L'intégration des parties prenantes dans les entreprises socialement responsables : démarche et enjeux : cas du Groupe Cevital ». Malika Begriche-Amghar

Chapitre 6 — Réinventer la gouvernance RSE : Benchmarking des modèles d'excellence pour une performance durable

Sabrya OUAMAR-BERKAL

&

Radhia DAHMOUNE-TADJINE

Introduction

Dans un contexte mondial marqué par des défis environnementaux, sociaux et économiques croissants, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'est imposée comme une composante essentielle des stratégies d'entreprises. Elle incarne l'engagement des entreprises à opérer de manière éthique et transparente en tenant compte des attentes de leurs parties prenantes tout en contribuant au développement durable ; elle est communément définie comme la transposition même des principes du développement, à savoir le principe de l'équité sociale, de la préservation de l'environnement et du développement économique durable (Postel, 2011).

Cependant, face aux défis sociétaux, environnementaux et économiques croissants, la RSE n'est plus une simple option stratégique, mais une exigence fondamentale. La transition vers des modèles d'affaires durables, favorisée par des attentes croissantes des parties prenantes, place la gouvernance au centre des préoccupations stratégiques. Néanmoins, toutes les entreprises ne parviennent pas à convertir la RSE en levier de performance durable.

En effet, pendant longtemps, la gouvernance d'entreprise a été orientée dans une perspective principalement financière. Ainsi, un nombre important de publications, recherches académiques et d'autres rapports ont souvent réduit la gouvernance à la performance (Charreaux, 2006). Aujourd'hui, ce n'est plus le cas puisque cette gouvernance d'entreprise traditionnelle a montré ses limites dans un monde où les considérations sociétales prennent toute leur importance.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Cette gouvernance axée essentiellement sur la maximisation du profit peut compromettre la durabilité à long terme de l'entreprise. Par conséquent, il est essentiel de réinventer la gouvernance en intégrant pleinement les principes fédérateurs de la RSE, répondant ainsi aux défis contemporains d'une part, et concilier avec les attentes des parties prenantes, d'une autre part.

Dans ce contexte le *benchmarking* ou l'analyse comparative des modèles de gouvernance d'excellence prend tout son sens, offrant aux organisations un cadre pour identifier, analyser et intégrer les meilleures pratiques mondiales.

Face à la pression pour répondre aux Objectifs de Développement Durable (ODD) et à des normes de *reporting* globales comme celles du GRI (*Global Reporting Initiative*) ou du TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*), les entreprises cherchent des stratégies adaptées pour concilier impact sociétal et performance financière. Or, les modèles de gouvernance RSE varient selon les régions, les secteurs et les cultures organisationnelles. Le *benchmarking* s'impose alors comme un outil essentiel pour structurer une gouvernance RSE performante et adapter les innovations en matière de gouvernance à des contextes spécifiques tout en renforçant l'universalité des principes de durabilité.

La question centrale de cette recherche repose sur un double constat. D'une part, la gouvernance d'entreprise a évolué pour intégrer des enjeux sociaux et environnementaux dans un cadre autrefois dominé par les impératifs financiers. D'autre part, malgré des avancées significatives, les écarts entre les discours et les pratiques effectives restent préoccupants. Cette dichotomie met en lumière un besoin pressant d'aligner les stratégies RSE sur des standards d'excellence.

Le *benchmarking*, en tant qu'outil analytique, se révèle essentiel pour combler ce fossé. Il permet d'identifier les pratiques exemplaires des entreprises leaders qui intègrent la RSE dans leur ADN stratégique tout en répondant efficacement aux attentes des parties prenantes. Ainsi en s'inspirant des meilleurs pratiques en adoptant des normes et référentiels reconnus, les entreprises peuvent transformer leur gouvernance pour répondre aux défis actuels et futurs.

Notre questionnement est donc de savoir comment le *benchmarking* des modèles de gouvernance permet-il de réinventer la RSE pour assurer une performance durable ?

Cette recherche propose donc d'identifier les mécanismes concrets par lesquels les entreprises peuvent s'inspirer des meilleures pratiques en matière de gouvernance RSE. Le développement qui suit étudie les avancées théoriques en matière de gouvernance (1) puis nous explorerons les modèles d'excellence (2)

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

pour examiner enfin les enseignements à tirer pour transformer la RSE en un véritable moteur de performance durable.

-1-

Une revue de littérature

Cette revue de littérature explore la gouvernance RSE sous l'angle de trois dimensions interdépendantes : la gouvernance d'entreprise, la responsabilité sociétale et la recherche de la performance durable.

1.1. La gouvernance RSE au carrefour de la gouvernance d'entreprise et de la performance durable

L'émergence de la RSE comme un impératif stratégique a redéfini la gouvernance d'entreprise en intégrant des préoccupations sociales et environnementales au cœur des décisions économiques. En effet, les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires étant différents, la dissociation de la propriété et du contrôle conduit les dirigeants à prendre les décisions, et les actionnaires à accepter un risque résiduel associé à leur investissement précis dans la firme (Goniaa, 2011).

Loin d'être une simple démarche philanthropique ou de conformité réglementaire, la RSE constitue aujourd'hui un levier de compétitivité et d'innovation.

La définition adoptée par l'ISO26000 en 2010, atteste que la RSE est la maîtrise par une organisation des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Les principes pratiques et questions centrales décrits dans la norme ISO 26000 constituent les bases de la mise en œuvre opérationnelle de la responsabilité sociétale d'une entreprise et de sa contribution au développement durable

Aussi en 2004, la banque mondiale définissait la RSE *comme « l'engagement ou (l'obligation) pour le monde des entreprises de contribuer au développement économique durable, en travaillant avec les salariés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer la qualité de vie, de façon altruiste pour le développement et pour les entreprises »*. Cette même définition a été reprise par plusieurs institutions internationales publiques ou privées à l'instar de la *Global Reporting Initiative, Global Compact*, les

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

lignes directrices ISO 26000 citées plus haut, participant ainsi à leur tour au mouvement d'intégration des entreprises dans les enjeux et les défis du développement durable.

Toutefois, l'efficacité de la RSE, selon *Freeman* (1984), repose largement sur des modèles de gouvernance adaptés qui assurent un équilibre entre les intérêts des parties prenantes, la création de valeur durable et la performance économique. L'approche de la RSE est à la fois juridique (respecter le légal) et managériale (intégrer les intérêts des différentes parties prenantes). *Freeman* définit un *stakeholder* comme « *any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives* » (*Phillips*, 2011).

La gouvernance d'entreprise étant un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimitent l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise. Orienter l'entreprise signifie prendre et contrôler les décisions qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sur sa performance durable.

Traditionnellement centrée sur la maximisation de la valeur actionnariale, la gouvernance d'entreprise a évolué vers une approche plus inclusive intégrant les parties prenantes (*Donaldson*, 1999).

Le premier cadre théorique repose sur une vision contractualiste de l'entreprise, inspirée des travaux de *Jensen* et *Meckling* (1976), justifiant les vertus économiques d'un système de gouvernance en termes de réduction des coûts d'agence et donc de création de valeur (*Cadioux*, 2012).

Cependant, ce système de gouvernance composé de mécanismes, de structures et de pratiques visant à assurer une grande financiarisation des entreprises n'est pas le meilleur système de gouvernance en termes de création de valeur. Ainsi, en réactions aux limites de ce dernier, nous assistons à l'émergence d'un autre système de gouvernance comprenant notamment les contrats avec les différentes parties prenantes et constituant justement les prémises d'un nouveau courant de pensée qu'est la théorie des parties prenantes de *Freeman* (1984), remettant en question la vision néoclassique de l'entreprise en soulignant l'importance des relations avec les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales et les régulateurs (*Wood*, 1991).

La prise en considération des intérêts des *stakeholders* deviennent explicite et étendue et la gouvernance d'entreprise, dans ces conditions s'apprécie non plus en fonction de la seule maximisation des profits pour les actionnaires mais à partir des processus décisionnels menant à la prise en compte des différentes parties

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

prenantes que ce soit les salariés, les consommateurs, les fournisseurs, les sous-traitants ou les collectivités publiques (*Dionne-Proulx*, 2010).

Dans ce contexte, la gouvernance RSE repose sur des mécanismes permettant une meilleure transparence, une participation accrue des parties prenantes et un alignement des stratégies d'entreprise avec des objectifs sociétaux et environnementaux (*Ioannou et Serafeim*, 2014). La mise en place de comités RSE au sein des conseils d'administration constitue une pratique croissante visant à institutionnaliser ces préoccupations dans la prise de décision (*Brammer*, 2012).

La RSE a progressivement dépassé le cadre normatif pour devenir une source d'avantage concurrentiel, notamment à travers l'innovation sociale et environnementale (*Bansal*, 2014). Selon la théorie institutionnelle, les pressions réglementaires, normatives et mimétiques poussent les entreprises à adopter des pratiques responsables selon *Di Maggio et Powell*, 1983 ; *Huault*, 2017). La standardisation des pratiques RSE via des référentiels tels que le *Global Reporting Initiative* (GRI) et la norme ISO 26000 favorise une meilleure comparabilité et crédibilité des engagements (GRI, 2021).

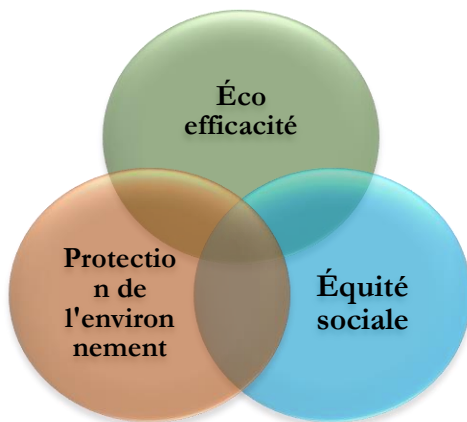
Par ailleurs, *Porter et Kramer* (2011) introduisent le concept de *Creating Shared Value* (CSV), qui promeut une approche où la RSE n'est plus perçue comme un coût, mais comme une opportunité de création de valeur partagée entre l'entreprise et la société (*Porter*, 2011). Cette approche s'éloigne des pratiques philanthropiques pour intégrer la responsabilité sociétale dans le modèle économique même des entreprises.

L'intégration de la RSE dans la gouvernance d'entreprise impose une réévaluation des indicateurs de performance, qui ne peuvent plus se limiter aux critères financiers traditionnels (*Elkington*, 1998).

Le concept de *Triple Bottom Line* (TBL) met en avant une évaluation reposant sur trois dimensions : l'économique qui mesure les profits réalisés par l'entreprise, le sociale, qui mesure la responsabilité sociale des entreprises et l'environnementale qui mesure les dommages irréversibles causés à l'environnement.

En outre, ces trois dimensions sont étroitement liées et s'influencent mutuellement ; elles partagent également des éléments communs appelés « zones de frottement », trois zones communes sont ainsi identifiées, l'éco-efficacité, l'équité sociale et la justice environnementale illustrée dans la figure suivante :

Figure N°1— Les zones de flottement dans le triple *Bottom line*



Source : *Elkington* (1998).

La convergence entre gouvernance d'entreprise, RSE et performance durable exige donc une approche holistique et intégrée. En effet, à partir de cette approche, le triple Bottom line constitue un objectif économique, social et environnemental à atteindre par l'entreprise, à travers un système de gestion intégré pour contribuer à une performance durable.

Le *benchmarking* serait donc une démarche qui permettrait à une entreprise d'apprendre de la performance des autres et de la sienne en comparant aussi bien les approches de gouvernance RSE mais aussi comparer les résultats de ces approches, le *benchmarking* des modèles d'excellence permettrait aux entreprises d'identifier et d'adopter les meilleures pratiques en matière de gouvernance RSE.

1.2. Le *benchmarking* : un outil au service de la gouvernance RSE

Le *benchmarking* est un outil stratégique permettant aux entreprises de rechercher les meilleures pratiques pour les comparer à celles des entreprises les plus performantes dans l'objectif d'identifier et d'adopter des modèles d'excellence. Le *benchmarking* est donc une méthode par laquelle il est tenté de comprendre la performance de sa propre entreprise et celles des autres pour détecter les opportunités d'amélioration.

Le concept de *benchmarking*, traduit en français par « étalonnage des performances » introduit dans les années 1980 par des entreprises comme Rank

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Xerox, repose sur une idée simple mais puissante : s'inspirer des meilleurs pour s'améliorer soi-même.

Le premier à l'avoir utilisé était *Robert Camp*, ce dernier, défini le *benchmarking* comme la recherche même des pratiques exemplaires du secteur pouvant mener à la performance, ce qui fait implicitement allusion au *benchmarking* générique.

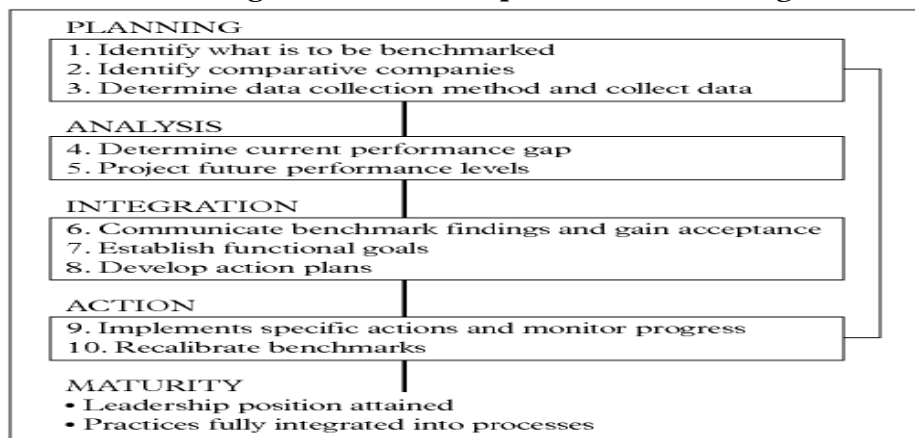
Selon l'*American Productivity & Quality Center* (APQC, 1999), le *benchmarking* est le processus continu de comparaison et de mesure d'une entreprise par rapport aux leaders mondiaux du métier pour gagner de l'information qui aidera l'entreprise à conduire des actions pour améliorer sa performance.

Selon l'*European foundation for Quality Management* (EFQM, 1999), le *benchmarking* serait un processus continu et systémique de comparaison des performances des entreprises, fonctions ou processus par rapport aux meilleurs mondiaux cherchant non seulement à les atteindre mais à les dépasser.

Retenons de ces définitions que le *benchmarking* est un processus structuré et continu établi sur la comparaison de son entreprise à d'autres entreprises meilleures qu'elle et dont la finalité est l'amélioration accélérée des approches et des résultats de sa propre entreprise.

Pour atteindre cet objectif il y a un ensemble d'étapes à suivre, le modèle de *Camp* (1989) est le plus largement utilisé, composé de quatre étapes fondamentales : la planification, la collecte des données, l'analyse des données et enfin la mise en œuvre. Ce processus a été enrichi par la suite par plusieurs auteurs, introduisant d'autres étapes comme illustré dans la figure suivante :

Figure N°2—Les étapes du *benchmarking*



Source : Auteurs (adapté de *Camp*, 1992)²⁷

²⁷In, *Bruno* (2008, p.33).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Le *benchmarking* en tant qu'outil permettant aux organisations d'identifier les meilleures pratiques et d'optimiser leurs performances en se comparant à des références internes ou externes. Son application dans la gouvernance d'entreprise, repose sur une classification rigoureuse des types de *benchmarking*, chacun répondant à des objectifs spécifiques et mobilisant des méthodologies distinctes. La littérature académique propose différentes typologies, dont les plus reconnues sont le *benchmarking* interne, concurrentiel, fonctionnel et générique, chacune apportant une valeur ajoutée unique à la prise de décision stratégique (Camp, 1989 ; Spendolini, 1992). Afin de structurer l'analyse des différents types de *benchmarking*, nous proposons une typologie synthétisée dans le tableau N°1 ci-dessous, cette classification vise à mettre en exergue les spécificités de chaque type de benchmarking.

Tableau N°1—Typologie du *benchmarking*

Type de benchmarking	Définition	Méthodologie
Benchmarking interne	Comparaison entre les unités ou les filiales d'une même entreprise pour identifier les meilleures pratiques internes	Données internes, les rapports d'audits internes et analyse des KPI inter-organisationnels
Benchmarking concurrentiel	Comparaison avec des entreprises du même secteur pour évaluer sa position stratégique	Etude de marché, rapports et analyse des pratiques sectorielles
Benchmarking fonctionnel	Comparaison de processus spécifique avec des entreprises hors du secteur d'activité pour une meilleure optimisation fonctionnelle	Recherches documentaires Partenariats intersectoriels
Benchmarking générique	Analyse des meilleures pratiques organisationnelles sans lien avec un secteur spécifique dans l'objectif d'amélioration	Etudes académiques, benchmarks globaux, collaboration avec des institutions de recherches.

Source : Auteures.

-2-

Identification des meilleures pratiques de gouvernance RSE

L'intégration de la RSE dans les modèles de gouvernance représente aujourd'hui un enjeu majeur pour la performance des entreprises, cherchant à concilier performance sociale, économique et environnementale, le *benchmarking* en tant que méthode d'évaluation comparative permet d'identifier et d'adopter les meilleures pratiques en matière de gouvernance RSE. Cette section vise à analyser des modèles d'excellence en gouvernance RSE, en ayant recours à une approche par étude de cas documentées à fin d'en tirer des enseignements.

2.1. Méthodologie et critères de *benchmarking*

La RSE est aujourd'hui un levier stratégique incontournable pour assurer une gouvernance durable et responsable. Parmi les entreprises ayant réussi à intégrer efficacement la RSE dans leur stratégie de gouvernance, *Toyota Motor Corporation*, leader mondial de l'industrie automobile, s'est imposée comme un modèle de référence en matière de gouvernance RSE. Son approche repose sur une intégration rigoureuse des principes de durabilité, d'éthique et d'engagement des parties prenantes, lui permettant de se démarquer des autres entreprises du secteur.

Cette partie empirique vise à démontrer comment Toyota est devenu un modèle de gouvernance RSE. Nous analyserons ses pratiques exemplaires en les comparant avec les standards internationaux de la RSE.

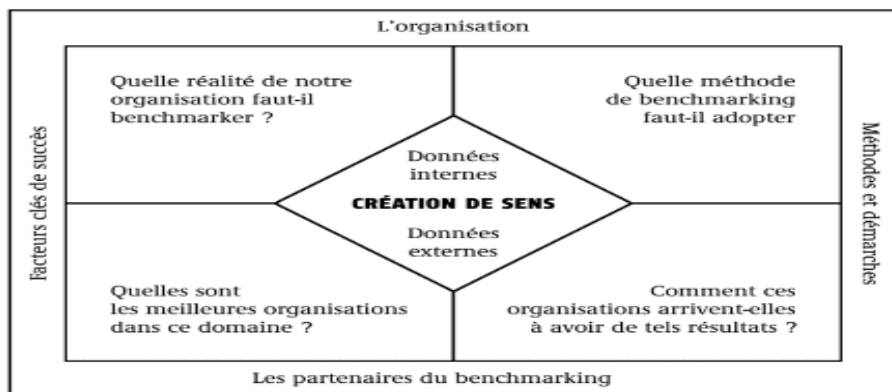
En nous appuyant sur des sources académiques, des rapports et données d'organisations internationales, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante : *en quoi Toyota peut elle –être considérée comme un benchmark et quelles sont les pratiques qui la distinguent de ses concurrents ?*

Pour répondre à cette question, il y a lieu de mettre en avant cet aspect d'apprentissage inhérent au *benchmarking*, certains auteurs parlent même de *benchlearning* (Karlof et ostblom, 1992)²⁸ dans (Mayers, 2011)

L'une des premières étapes du *benchmarking* est l'identification du benchmark qui est le point de référence ou le modèle d'excellence ; un standard pour mesurer et comparer les pratiques, le savoir-faire, la satisfaction des parties prenantes... et s'en servir comme point de comparaison, comme cela est illustré dans la figure suivante :

²⁸ In, Mayers (2011).

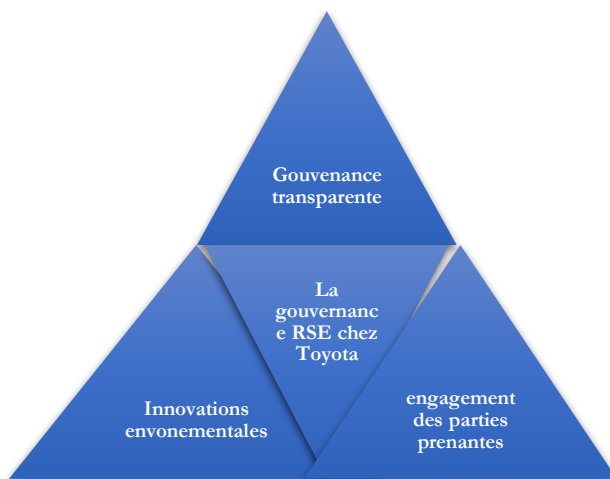
Figure N°3—Identification du benchmark



Source : (Mayers, 2011, p.35).

En ce qui concerne notre analyse, le benchmark est l'entreprise Toyota. Le choix de Toyota comme benchmark est justifié par le fait qu'elle se distingue par une approche holistique de la RSE intégrant à la fois : une stratégie d'engagement des parties prenantes, des innovations environnementales majeures (*Toyota Environmental challenge 2050*) et une gouvernance transparente.

Figure N°4—L'approche holistique de la gouvernance RSE Toyota



Source : Auteurs

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

La deuxième étape consiste à collecter les données de la cible du *benchmarking* : à cette étape, l'entreprise a en principe toutes les informations sur le benchmark (l'entreprise cible) après avoir collecter toutes les données qui lui sont nécessaire.

- Analyser et comparer les données et déterminer l'écart : l'entreprise compare les informations collectées avec ses informations internes.
- Définir un plan d'action et des objectifs à atteindre : cette étape est une phase classique des méthodes de résolution de problème. Chaque mesure de la performance interne montre un déficit de performance de sa part qui devrait en principe faire l'objet d'un objectif de progrès.
- Contrôler la mise en place des axes de progrès : il convient de vérifier que les actions sont mises en œuvre et que les résultats qu'elle produit sont conformes à ses attentes.

Les indicateurs que l'entreprise a mis en place au départ et qui ont servi à se comparer au benchmark serviront à nouveau pour vérifier et évaluer les progrès réellement accomplis.

Dans ce cadre, et pour nous permettre d'identifier les tendances et bonnes pratiques de gouvernance RSE de Toyota et sur la base de sources secondaires, nous allons structurer une matrice d'indicateurs non exhaustifs qui constitue une sélection représentative des dimensions clés de la gouvernance RSE, les indicateurs retenus pour notre part sont sur la base de référentiels reconnus comme l'ISO 26000 et GRI (*Global Reporting Initiative*), SASB (*Sustainability Accounting Standard Board*), L'OCDE... et qui couvrent les catégories suivantes : l'engagement des parties prenantes, la gouvernance et la stratégie RSE, l'éthique et la performance environnementale, comme illustré dans le tableau suivant :

Tableau N°2—Matrice d'indicateurs de la gouvernance RSE

Catégorie d'indicateurs	Indicateur	Source et Type du référentiel
Gouvernance de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration de la RSE dans le conseil d'administration ▪ Existence d'un Chief Sustainability Office (CSO) 	GRI / principes de gouvernance OCDE
Transparence et conformité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publication d'un rapport RSE normes de certification 	GRI/ SASB
Engagement des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultation formelle des parties prenantes ▪ Score de confiance RSE des parties prenantes 	<i>Stakeholder</i> Engagement standard
Performance environnementale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambition net zéro et réduction carbone 	GRI

Source : Auteurs

2.2. Analyse des résultats et enseignements à tirer

L'analyse de la gouvernance RSE de Toyota s'inscrit dans une approche combinant une revue de littérature académique, des cadres normatifs internationaux (ISO 26000, GRI, SASB) et les résultats empiriques issus du *benchmarking* de l'entreprise. Cette triangulation permet d'offrir une vision complète et rigoureuse du positionnement de Toyota en matière de responsabilité sociétale et de gouvernance durable.

Afin d'affiner notre analyse, nous avons eu recours à plusieurs cadres normatifs internationaux, nous citerons :

- **ISO 26000** : définit les lignes directrices pour une gouvernance responsable, en insistant sur l'intégration des principes RSE dans la stratégie d'entreprise.
- **GRI (*Global Reporting Initiative*)** : propose des indicateurs standards permettant de mesurer la performance ESG et d'assurer une communication transparente avec les parties prenantes.
- **SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*)** : fournit des référentiels spécifiques à chaque industrie pour évaluer l'impact financier des enjeux environnementaux, Sociaux et de gouvernance (ESG).

Ainsi notre analyse empirique, basée sur l'analyse des indicateurs retenus, met en évidence plusieurs résultats.

Les recherches de la littérature mobilisée dans le cadre de ce travail, soulignent que la gouvernance RSE ne se limite pas à la conformité réglementaire, mais constitue un véritable levier stratégique. Selon *Eccles et Serafeim* (2013), une gouvernance RSE efficace repose sur l'intégration des critères environnementaux et sociaux dans la prise de décision des conseils d'administration (*Eccles*, 2013). De même, *Freeman et al.*, (2007) insistent sur l'importance de la théorie des parties prenantes, qui postule que la performance durable d'une entreprise est directement liée à sa capacité à engager ses parties prenantes de manière proactive.

- Toyota, démontre une implication stratégique forte de la direction générale dans les initiatives de gouvernance RSE, en intégrant notamment au sein de sa structure des principes de gouvernance. Aussi, Toyota publie des rapports de durabilité détaillés alignés avec les standards internationaux tels que les normes GRI et le SASB (*TMC*, 2024). L'entreprise adopte un niveau élevé de transparence dans son *reporting* RSE conformes aux attentes des investisseurs responsables.
- En ce qui concerne l'indicateur engagement des parties prenantes, Toyota adopte une approche collaborative avec ses parties prenantes, conformément aux préconisations de la norme ISO 26000. Aussi, l'indicateur mesurant la

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

consultation des parties prenantes (GRI 2.28 et 2.29) révèle que Toyota se distingue par ses initiatives en faveur d'association de ses parties prenantes (TMC, 2024), l'objectif étant d'accroître la cocréation de valeur et une gouvernance plus inclusive.

- En ce qui concerne l'indicateur de la performance environnementale, Le transport est responsable d'environ un quart des émissions mondiales de gaz à effet de serre (GES) et, en tant que constructeur automobile, Toyota s'est engagée à contribuer à aider le monde à passer à une économie à faibles émissions de carbone. L'entreprise reconnaît que la gestion du changement climatique est prioritaire et soutient les objectifs de l'Accord de Paris, un pacte adopté par 196 pays qui stipule comme objectif de maintenir le réchauffement de la planète bien au-dessous de 2 °C, ainsi que de vouloir poursuivre leurs efforts pour limiter le réchauffement à 1,5 °C.

Toyota a toujours été pionnière en la matière notamment avec son programme de véhicules hybrides et électriques.

Le constructeur pourrait ainsi être dans une position idéale pour utiliser les bénéfices rapportés par sa technologie hybride afin de financer la bascule vers le 100% électrique. Mais ce n'est pas la stratégie choisie par le groupe et par *Akio Toyoda* (le fondateur de l'entreprise). Toyota ne croit pas au tout électrique et préfère une approche dite « *multi-pathway* » pour réduire de 50% ses émissions de CO2 d'ici 2035 et se fixe 2050 pour atteindre la neutralité carbone.

Figure N°5—Toyota Environmental Challenge 2050



Source : Rapport défi environnemental 2050

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Ainsi, l'indicateur « Ambition Net zéro et réduction carbone » révèle que l'entreprise a renforcé ses engagements avec la *stratégie Toyota Environmental challenge 2050*.

Enfin, l'analyse du cas de l'entreprise Toyota en tant que modèle de référence en matière de gouvernance RSE, met en lumière les pratiques d'intégration des pratiques responsables au sein d'une multinationale ayant une activité dans un secteur hautement concurrentiel et soumis également à des pressions environnementales grandissantes.

Toyota illustre ainsi une approche hybride de la gouvernance RSE, alliant conformité aux référentiels internationaux (ISO 26000, GRI, SASB) et stratégies d'innovation propres à son écosystème industriel. Les résultats de cette étude révèlent que l'entreprise se distingue par une gouvernance RSE fortement ancrée dans sa culture d'entreprise. La politique environnementale de Toyota, articulée autour de l'objectif ambitieux de neutralité carbone à horizon 2050, se traduit par une transformation progressive de ses processus de production et de sa chaîne d'approvisionnement. L'engagement en faveur de la mobilité durable – notamment à travers le développement des véhicules hybrides et à hydrogène – illustre une volonté stratégique de concilier performance économique et responsabilité écologique.

Néanmoins, plusieurs limites émergent de cette analyse. La complexité et l'ampleur des chaînes d'approvisionnement mondialisées de Toyota posent la question de la traçabilité des engagements RSE tout au long du cycle de vie des produits. De plus, bien que les indicateurs ESG publiés par Toyota témoignent d'une amélioration continue, l'entreprise ne se contente pas d'aligner ses pratiques sur des standards internationaux ; elle les dépasse en inscrivant la RSE au cœur de sa stratégie d'innovation et en développant des solutions technologiques à fort impact sociétal. Ainsi, Toyota constitue un benchmark pertinent pour les entreprises cherchant à structurer une gouvernance RSE performante.

Par ailleurs, son modèle met en exergue la nécessité d'une évolution continue et d'une remise en question permanente des paradigmes de la RSE, qui ne se limite pas à une conformité normative, mais s'inscrit dans une démarche de transformation profonde et durable.

Conclusion

L'objectif de cet article était d'explorer les dynamiques de transformation de la gouvernance RSE à travers le prisme du *benchmarking* des modèles d'excellence.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

En mobilisant une revue de littérature approfondie et une analyse empirique appliquée au cas de Toyota, nous avons cherché à comprendre comment les entreprises peuvent structurer leur gouvernance de manière à concilier responsabilité sociétale et performance durable.

En effet, à l'ère de l'incertitude globale et des transformations sociétales accélérées, la gouvernance RSE se positionne comme un levier stratégique incontournable pour concilier performance économique, impact sociétal et durabilité environnementale. Ce travail, ancré dans une revue critique et analytique des modèles de gouvernance d'excellence, met en lumière l'importance d'un *benchmarking* rigoureux pour tirer des enseignements des meilleures pratiques internationales et les adapter à des contextes spécifiques.

D'un point de vue théorique, la littérature sur la gouvernance RSE met en évidence une évolution significative des modèles traditionnels vers des approches plus intégratives, marquées par la montée en puissance des référentiels internationaux (ISO 26000, GRI, SASB). Ces normes, bien qu'hétérogènes dans leur portée et leur méthodologie, traduisent une volonté croissante d'harmoniser les pratiques et d'inscrire la RSE dans une logique de création de valeur partagée. L'étude des théories sous-jacentes – notamment la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), confirme que la gouvernance RSE ne se limite pas à un cadre normatif, mais constitue un levier stratégique différenciant pour les organisations.

L'analyse empirique menée sur Toyota illustre ces enjeux à travers une mise en tension entre engagement volontaire et contraintes structurelles. L'entreprise, pionnière en matière d'innovation durable, a su intégrer progressivement des dispositifs de gouvernance alignés sur les standards internationaux, tout en développant des initiatives propres à son écosystème.

L'analyse comparative démontre que l'intégration proactive des parties prenantes, comme chez Toyota, est une condition sine qua non pour maximiser l'impact des stratégies RSE. Cette approche collaborative renforce la légitimité des projets et favorise une gouvernance inclusive, adaptée aux besoins réels des communautés et des marchés.

Sur le plan de la performance durable, l'intégration explicite des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans la stratégie de Toyota, prouve que la durabilité peut aller de pair avec l'innovation et la compétitivité.

Toutefois, certaines limites persistent, notamment en matière de transparence et de mesure de l'impact effectif des engagements pris. Cette observation rejoint les critiques formulées dans la littérature, qui soulignent la persistance d'un

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

décalage entre discours institutionnel et mise en œuvre effective des stratégies RSE.

Notre, bien que centrée sur un cas précis, soulève des réflexions plus larges quant aux conditions de succès d'une gouvernance RSE efficace et durable. Elle met en évidence la nécessité pour les entreprises de dépasser une approche instrumentale et réactive, souvent dictée par des pressions réglementaires pour adopter une posture plus proactive et systémique, intégrant la RSE comme un vecteur de transformation stratégique.

La convergence des référentiels et la standardisation progressive des indicateurs de performance apparaissent comme des leviers essentiels pour renforcer la crédibilité et l'efficacité des démarches engagées.

En définitive, réinventer la gouvernance RSE suppose une hybridation des modèles d'excellence existants, combinant transparence, innovation et ancrage territorial, afin de répondre aux exigences croissantes des parties prenantes et aux impératifs de durabilité.

Ce travail ouvre ainsi la voie à de futures recherches explorant plus en profondeur les interrelations entre gouvernance, innovation responsable et performance durable, notamment dans des contextes sectoriels et géographiques diversifiés.

Les entreprises doivent donc aller au-delà des obligations légales et s'engager dans une démarche proactive, innovante et authentique, en adoptant une approche locale où les indicateurs de succès reflètent des réalités contextuelles tout en répondant à des exigences globales et repenser RSE, non pas comme une simple obligation, mais comme une opportunité d'excellence et de transformation durable.

Références bibliographiques

- **Phillips R.**, (2011), "*Stakeholder Theory Impact And Prospects*", USA: Edward Elgar Publishing.
- **Bansal P. E.**, (2014), "Durabilité des entreprises : il est temps", *Strategic Organization* , p. 70-78.
- **Brammer S. J.**, (2012), "Responsabilité sociale des entreprises et théorie institutionnelle : nouvelles perspectives sur la gouvernance privée", *Revue socio-économique* , p. 3-28.
- **Bruno I.**, (2008), "La recherche scientifique au crible du *benchmarking*", *revue d'histoire moderne et contemporaine* , p. 28-45.
- **Dionne-Proulx G. L.**, (2010), "Ethique et gouvernance de l'entreprise". *Management et Avenir* , p. 36-53.
- **Donaldson P. L.**, (1999), "The stakeholders Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and implications", *Academy of Management review* , Vol.24, N°2, p. 237-241.
- **Eccles R. G.**, (2013), "The impact of corporation sustainability on organizational processes and performance", *Management Science* , Vol.59, N°5, p. 1045-1061.
- **Elkington, J.** (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers: Island.
- **Charreaux G.**, (2006), "*Gouvernance des entreprises nouvelles perspectives*", France: Economica.
- **Huault I., DiMaggio P., Powell W.W.**, (2017), "Des organisations en quête de légitimité", in I. H. Sandra Chaire Petit, *Grands auteurs*, EMS Edition, p. 166-181.
- **Cadieux, M. D.**, (2012), "*Manuel de gestion en développement durable en entreprise: une approche progressive*", Québec: Fides.
- **Mayers F.**, (2011), "*Pratiques de benchmarking, créer collectivement du sens à partir du succès d'autres organisations*", Lexitis Edition.
- **Porter M. K.**, (2011), "Creating shared value", *Harvard business Review*, p. 62-77.
- **Postel N.**, (2011), "*La Responsabilité Sociale de l'Entreprise nouvelle régulation du Capitalisme*. France: Septentrion Presses Universitaires", in Raef Gouiaa, F. Z. (2021), *la gouvernance et l'innovation*. Canada: JFD édition.
- **TMC.**, (2024), "*rapport mondial annuel de la durabilité de TMC*", Texas, Toronto.
- **Wood DJ.**, (1991), "Corporate Social performance revisited", *Academy of management review* , Vol.16, N°4, p. 691-718.

Chapitre 7 — RSE et création de valeur durable : vers une synergie éthique et économique

Farida SI MANSOUR-ZERARKA

Introduction

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'est imposée comme un enjeu central dans la gouvernance des organisations contemporaines. Dans un monde globalisé confronté à des défis environnementaux et sociaux de plus en plus pressants, les entreprises sont désormais contraintes de réévaluer leur modèle économique. L'adoption de pratiques responsables est perçue non seulement comme une obligation morale, mais aussi comme un levier stratégique permettant de concilier performances économiques et impératifs sociaux et écologiques. Dès lors, la question fondamentale qui émerge est la suivante : comment la RSE peut-elle effectivement contribuer à la création de valeur durable tout en garantissant la rentabilité à long terme des entreprises ? Cette interrogation soulève la nécessité de scruter les mécanismes par lesquels les entreprises parviennent à intégrer les dimensions sociales et environnementales dans leur stratégie économique, et comment ces pratiques influent sur la pérennité et la compétitivité des organisations dans un contexte mondial dynamique.

L'objectif de cette réflexion est d'analyser en profondeur les liens entre la RSE et la création de valeur durable, en mettant en lumière les modalités par lesquelles les entreprises réussissent à transformer les enjeux sociétaux et environnementaux en sources d'opportunités et de performances durables. Il s'agira également de démontrer que la RSE constitue un pilier stratégique majeur, bien au-delà d'une démarche de conformité, et qu'elle permet de générer une valeur partagée à la fois pour l'entreprise et pour ses parties prenantes.

Le développement de cette analyse sera structuré autour de deux axes principaux. Le premier, intitulé *"La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Un pilier fondamental pour la pérennité et les valeurs éthiques des organisations"*, s'articulera autour de deux sous-titres. Le premier sous-titre, *La Responsabilité Sociétale des Entreprises : Une Définition Évolutive et Son Impact Stratégique*, s'intéressera à

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

l'évolution de la RSE au sein des organisations et à la manière dont elle est désormais intégrée dans leurs stratégies de développement. Le second sous-titre, *La Responsabilité Sociétale des Entreprises : Fondements théoriques et enjeux contemporains*, se concentrera sur les bases théoriques de la RSE et les défis spécifiques qu'elle rencontre dans un environnement en constante mutation.

Le deuxième axe, intitulé *‘La Création de Valeur Durable : Vers une Convergence entre Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et Rentabilité Économique’*, examinera les synergies possibles entre les objectifs de rentabilité et les enjeux sociaux et environnementaux. Cet axe sera également décomposé en deux sous-titres. Le premier, *La Génération de Valeur : Une Perspective Économique et Éthique*, analysera la manière dont les entreprises parviennent à allier création de valeur économique et responsabilité sociale. Le second sous-titre, *La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la Création de Valeur Durable : Une Synergie pour un Modèle Économique Responsable et Pérenne*, étudiera comment la RSE permet de redéfinir les modèles économiques traditionnels en intégrant des critères de durabilité, tout en assurant une croissance pérenne et responsable.

À travers cette analyse, nous chercherons à démontrer que la RSE ne constitue pas seulement un impératif réglementaire ou un acte philanthropique, mais un vecteur stratégique essentiel qui transforme les défis sociaux et environnementaux en opportunités de croissance durable, permettant ainsi aux entreprises de bâtir des modèles économiques équilibrés et résilients.

-1-

La RSE : un pilier fondamental pour la pérennité et les valeurs éthiques des organisations

La RSE désigne l'engagement volontaire des entreprises à prendre en compte les enjeux sociaux, environnementaux et économiques dans leurs activités. Cette approche systémique permet aux organisations non seulement d'optimiser leurs performances financières, mais aussi de participer activement à l'édification d'une société plus juste et durable. Bien qu'elle soit apparue dans les années 1960, cette notion a gagné en importance au cours des décennies suivantes, notamment avec la mondialisation et les exigences accrues de transparence et d'éthique dans les pratiques commerciales. L'évolution de la RSE se structure autour de quatre grands axes : sa définition et son développement, les fondements théoriques sur lesquels reposent ses principes, les défis contemporains liés à sa mise en œuvre et, enfin, l'impact de la RSE sur la performance des organisations.

1.1. La RSE : une définition évolutive et Son impact stratégique

La RSE se caractérise par l'engagement volontaire et systématique des entreprises à intégrer des considérations sociales, environnementales et économiques au cœur de leurs stratégies, de leurs pratiques de gestion et de leurs relations avec les différentes parties prenantes (*Commission Européenne*, 2011). Cette approche transcende la quête exclusive de rentabilité à court terme, en adoptant une perspective à long terme qui allie performance économique et impératifs sociétaux. La RSE incarne ainsi un véritable paradigme qui redéfinit en profondeur la manière dont les entreprises conçoivent et mettent en œuvre leurs activités. Elle ne se limite pas à des actions ou initiatives ponctuelles, mais s'instaure comme un principe stratégique structurant l'ensemble des processus organisationnels.

1.1.1. Émergence et évolution du concept de RSE : de la responsabilité individuelle à la responsabilité globale

L'émergence et l'évolution du concept de RSE s'inscrivent dans un contexte où les enjeux sociaux, environnementaux et économiques se sont progressivement imposés au cœur des préoccupations managériales, bien que ces thématiques aient longtemps été perçues comme périphériques à l'activité économique. Les premières manifestations de la RSE remontent aux années 1960, une époque où la responsabilité des entreprises se limitait principalement à des gestes philanthropiques ou caritatifs, parfois ponctuels, souvent déconnectés de la stratégie de l'entreprise elle-même. Ces premières initiatives se traduisaient par des dons ou des soutiens financiers à des causes sociales, dans une logique qui pouvait davantage relever de l'illustration de l'engagement personnel des dirigeants que d'une volonté systématique d'intégrer les enjeux sociétaux dans la gestion de l'entreprise. Cette vision initiale se trouve essentiellement marquée par une approche réactive et non systématique, qui consistait à répondre à des demandes sociales ponctuelles sans remettre en cause les logiques productivistes ou commerciales sous-jacentes (*Carroll*, 1999).

Cependant, l'évolution du concept de RSE s'est accélérée au fur et à mesure que les enjeux mondiaux, notamment écologiques et sociaux, se sont intensifiés, devenant des questions d'une importance cruciale tant pour la société que pour les entreprises elles-mêmes. L'émergence de crises environnementales, comme la dégradation des écosystèmes ou le changement climatique, a rapidement remis en question les modes de production et de consommation dominants. Parallèlement, la mondialisation, tout en ouvrant de nouveaux marchés, a également exacerbé les

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

inégalités économiques et sociales, engendrant une prise de conscience accrue parmi les citoyens, les consommateurs et les investisseurs quant aux conséquences néfastes des pratiques d'entreprises non responsables (*Porter et Kramer, 2006*). Ces dynamiques ont modifié en profondeur les attentes vis-à-vis des entreprises, qui ne pouvaient plus se contenter d'une attitude de simple gestion des risques environnementaux ou sociaux : elles se voyaient désormais contraintes d'adopter des pratiques intégrées et globales.

Cette évolution de la RSE vers une approche plus systématique et stratégique a été également catalysée par des changements internes au sein des entreprises. Les scandales économiques, tels que ceux révélés par des pratiques de corruption, d'exploitation des travailleurs ou de dégradation environnementale, ont ébranlé la confiance du public et des parties prenantes envers les grandes entreprises. Ces événements ont précipité une réflexion sur la gouvernance et la transparence, conduisant à la mise en place de mécanismes de contrôle plus stricts, de normes éthiques et de certifications en matière de développement durable (*Carroll, 1999*). Dans ce cadre, la RSE a progressivement cessé d'être une simple option discrétionnaire pour devenir un impératif stratégique, une manière d'assurer la pérennité des entreprises tout en répondant à des exigences croissantes de responsabilité sociétale.

Au fil des années, la RSE a progressivement émergé comme un puissant levier de compétitivité et d'innovation, redéfinissant profondément la manière dont les entreprises conçoivent leur rôle au sein de la société. À ses débuts, la RSE se limitait largement à des initiatives sporadiques et ponctuelles, telles que des actions philanthropiques ou des engagements environnementaux isolés (*Carroll, 1999*). Toutefois, avec l'intensification des attentes sociétales et des pressions du marché, la RSE s'est progressivement inscrite dans une logique plus globale et intégrée, où la gestion des enjeux sociaux et environnementaux devient intrinsèquement liée à la stratégie d'entreprise. Cette mutation, loin de se concevoir comme une contrainte, est désormais perçue comme un moteur stratégique permettant aux entreprises de créer de la valeur de manière durable pour l'ensemble de leurs parties prenantes.

Ce processus d'intégration des enjeux sociétaux et environnementaux dans la gestion stratégique des entreprises témoigne d'un changement de perspective fondamental. Les entreprises qui adoptent une approche proactive de la RSE ne se contentent pas de répondre aux exigences extérieures ou de se conformer à des normes sociales ou environnementales ; elles anticipent également les risques et exploitent les opportunités offertes par des pratiques plus responsables et

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

durables. En conséquence, ces entreprises bénéficient d'un avantage compétitif en étant mieux préparées à s'adapter aux défis globaux et en saisissant des créneaux innovants qui n'auraient pas été identifiables dans un cadre strictement axé sur la maximisation des profits à court terme (*Eccles, Ioannou, Serafeim, 2014*).

La transformation de la RSE en un véritable vecteur d'innovation est indissociable de l'évolution des attentes des parties prenantes, qui exigent de plus en plus des entreprises qu'elles intègrent des pratiques de gestion durable dans leur modèle économique. Cette approche permet non seulement de réduire les risques liés à la dégradation de l'environnement ou aux inégalités sociales, mais elle offre également des occasions de créer de nouveaux produits ou services répondant à des besoins spécifiques du marché. L'innovation générée par une gestion responsable peut par exemple se traduire par des solutions technologiques ou des services écologiques, ce qui renforce la position concurrentielle des entreprises dans des secteurs sensibles, comme celui des énergies renouvelables ou des technologies vertes (*Elkington, 1997*).

En outre, l'intégration systématique de la RSE dans les processus décisionnels des entreprises a engendré une transformation significative de leur gouvernance. Aujourd'hui, la valeur d'une entreprise ne se mesure plus seulement en termes financiers, mais également à travers son impact social et environnemental. Cela reflète un changement profond dans la manière dont les entreprises envisagent leur rôle dans la société, où la création de valeur ne se limite pas à l'accumulation de profits, mais inclut également la contribution à des objectifs sociaux et environnementaux globaux (*Porter et Kramer, 2011*). La RSE, par son approche holistique et intégrée, est ainsi devenue une composante centrale de la stratégie d'entreprise, et non plus une simple option ou un ensemble d'initiatives isolées.

Ainsi, la RSE s'est affirmée comme une démarche transversale et multidimensionnelle qui va bien au-delà de l'adoption d'actions ponctuelles. Elle devient aujourd'hui un pilier essentiel de la stratégie des entreprises, un outil qui leur permet de renforcer leur compétitivité tout en répondant à des enjeux sociaux et environnementaux de plus en plus complexes. En ce sens, la RSE ne se résume plus à une simple contrainte légale ou éthique, mais constitue un levier stratégique fondamental pour la pérennité et la différenciation des entreprises sur le marché mondial.

L'approfondissement de ce concept révèle donc une dynamique complexe où, de la philanthropie et de l'adoption de pratiques ponctuelles, nous sommes passés à une responsabilité intégrée, globale et proactive. En ce sens, la RSE ne se réduit plus à une simple réponse aux attentes de la société, mais s'impose comme un

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

facteur essentiel de développement économique durable, contribuant à la transformation des modèles d'affaires vers plus de durabilité, d'équité et de respect de l'environnement.

L'évolution de la RSE est ainsi le reflet de la mutation profonde des attentes sociétales, mais aussi de l'adaptabilité des entreprises face à un environnement en constante évolution.

1.1.2. Évolution stratégique de la RSE : de la conformité à la création de valeur durable

Au fil du temps, la RSE a évolué de manière substantielle, s'éloignant d'un modèle ponctuel, basé sur des actions philanthropiques ou des engagements environnementaux sporadiques, pour devenir un vecteur stratégique essentiel dans la gouvernance des entreprises modernes. À ses débuts, la RSE était perçue comme une démarche complémentaire et souvent marginale, reléguée à un rôle secondaire dans la gestion des entreprises, qui se concentraient principalement sur la maximisation des profits financiers à court terme (*Carroll*, 1999). Toutefois, cette conception a progressivement été remise en question à mesure que les enjeux sociaux et environnementaux sont devenus des préoccupations globales pressantes, incitant les entreprises à repenser leur rôle dans la société et à reconfigurer leurs pratiques pour répondre à ces nouveaux défis.

Ce changement de perspective a été catalysé par plusieurs facteurs, notamment l'accroissement de la pression des parties prenantes, qui exigeaient des entreprises qu'elles adoptent des pratiques plus responsables et transparentes face aux enjeux écologiques et sociaux. Les consommateurs, les investisseurs, mais aussi les régulateurs, ont de plus en plus orienté leur choix vers des entreprises qui ne se contentent pas de générer des profits, mais qui créent également de la valeur en contribuant positivement aux problématiques mondiales telles que la préservation de l'environnement, la lutte contre les inégalités sociales et le respect des droits humains (*Excles, Ioannou, Serafeim*, 2014). Ainsi, loin d'être une simple contrainte ou une réponse obligatoire aux pressions externes, la RSE s'est progressivement imposée comme un levier stratégique permettant aux entreprises d'élargir leurs opportunités et de se différencier sur un marché de plus en plus soucieux de la durabilité.

L'intégration des dimensions sociales et environnementales dans les décisions stratégiques d'une entreprise n'est plus vue comme une simple réaction aux exigences extérieures, mais comme un moyen d'anticiper les risques et de saisir les nouvelles opportunités économiques offertes par la durabilité. En effet, les entreprises qui adoptent une approche proactive de la RSE sont souvent mieux

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

équipées pour innover et s'adapter aux évolutions du marché. Par exemple, le développement de nouveaux produits et services plus respectueux de l'environnement ou socialement responsables devient un vecteur de compétitivité dans des secteurs où la demande de durabilité est en forte croissance, tels que l'industrie des énergies renouvelables, des technologies écologiques ou des produits de consommation éthiques (*Porter ET Kramer, 2006*). De plus, l'innovation engendrée par l'adoption de pratiques responsables peut entraîner une optimisation des ressources, une réduction des coûts et une amélioration de l'efficacité opérationnelle, renforçant ainsi la position de l'entreprise sur le long terme.

Cette approche stratégique de la RSE va au-delà de l'adoption de pratiques isolées, pour devenir un moteur essentiel de la création de valeur. En effet, une gestion responsable ne se limite pas seulement à la réduction des risques et à la conformité aux normes sociales et environnementales, elle engendre également des bénéfices significatifs à travers des opportunités d'innovation, l'amélioration de l'image de marque, et l'engagement des parties prenantes. Ainsi, la création de valeur s'étend bien au-delà des simples gains financiers à court terme pour inclure des retombées positives sur les aspects sociaux et environnementaux, ce qui permet de renforcer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise dans un monde de plus en plus interconnecté et exigeant (*Schaltegger et Wagner, 2011*).

En outre, la mise en œuvre d'une RSE intégrée peut également transformer le modèle de gouvernance d'entreprise en favorisant une approche plus transparente, inclusive et orientée vers le long terme. Les entreprises responsables, en répondant de manière proactive aux attentes des parties prenantes, établissent des relations de confiance qui contribuent à la fidélisation des consommateurs, à la motivation des employés et à l'attractivité auprès des investisseurs. Cette dynamique de coopération crée un cercle vertueux dans lequel la RSE devient un pilier central de la stratégie organisationnelle, contribuant à une création de valeur durable pour l'entreprise et ses parties prenantes, tout en soutenant les objectifs globaux de développement durable définis au niveau international (*Porter et Kramer, 2011*).

Ainsi, loin de se limiter à un simple impératif éthique, la RSE devient un levier fondamental pour la création de valeur à long terme. Elle transforme les défis sociaux et environnementaux en opportunités, permettant aux entreprises non seulement de répondre aux attentes contemporaines des consommateurs et des régulateurs, mais aussi de s'inscrire dans une dynamique de croissance soutenue, bénéfique pour l'ensemble de la société. Par ce biais, la RSE devient un moteur

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

d'innovation, de compétitivité et de pérennité, positionnant l'entreprise comme un acteur clé dans la transition vers une économie plus responsable et plus durable.

1.2. La RSE : fondements théoriques et enjeux contemporains

La RSE incarne l'engagement volontaire des entreprises à prendre en compte les impacts de leurs actions sur la société et l'environnement. Ce concept s'est progressivement imposé comme une approche stratégique qui va au-delà des objectifs purement financiers, en intégrant des préoccupations éthiques, sociales et écologiques dans les processus décisionnels. En réponse aux attentes croissantes des consommateurs, des régulateurs et des autres parties prenantes, la RSE devient un levier essentiel pour les entreprises souhaitant renforcer leur compétitivité tout en contribuant au développement durable.

1.2.1. Les fondements théoriques de la RSE

La RSE repose sur des concepts théoriques multiples, qui illustrent l'évolution des attentes sociétales vis-à-vis des entreprises. Bien qu'il existe une diversité de courants de pensée, ces théories convergent sur un point fondamental : les entreprises doivent dépasser l'objectif exclusif de maximisation du profit au profit d'un modèle plus inclusif qui intègre des considérations sociales, environnementales et éthiques. Cela reflète une transformation radicale par rapport à une vision plus traditionnelle de la rentabilité purement financière.

La théorie des parties prenantes (*Freeman*, 1984) est une contribution centrale qui a profondément redéfini les responsabilités des entreprises en mettant en avant l'importance d'équilibrer les intérêts des différentes parties prenantes - employeurs, employés, consommateurs, fournisseurs, communautés locales, et l'environnement. *Freeman* (1984) affirme que les entreprises doivent prendre en compte les besoins et attentes de toutes ces parties prenantes pour garantir la durabilité de leurs activités. Cette approche ouvre une nouvelle perspective sur la création de valeur, qui n'est plus uniquement centrée sur la rentabilité financière, mais englobe également des dimensions sociales et environnementales, contribuant ainsi à une redéfinition du concept de valeur dans un cadre multi-parties prenantes (*Mitchell, Agle, Wood*, 1997). Cette dimension holistique de la RSE présente une entreprise comme une entité interdépendante et responsable de ses impacts sur son environnement immédiat et global.

Le modèle de *Carroll* (1999), quant à lui, met en lumière une hiérarchie des responsabilités que les entreprises doivent assumer. Ces responsabilités se déclinent en quatre niveaux : économique, légale, éthique et philanthropique.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Selon Carroll, l'entreprise se doit d'abord de générer des profits (responsabilité économique), de respecter les lois en vigueur (responsabilité légale), de faire preuve d'intégrité et d'agir de manière éthique en répondant aux attentes sociétales (responsabilité éthique), et enfin de contribuer volontairement au bien-être social à travers des actions philanthropiques (responsabilité philanthropique). Ce modèle permet de comprendre comment la RSE s'incorpore progressivement dans la stratégie de l'entreprise, non seulement pour répondre aux exigences légales et éthiques mais aussi pour adopter des engagements sociaux et environnementaux qui vont au-delà du strict nécessaire (*Carroll, 1999*). Il illustre comment ces différents niveaux de responsabilité s'entrelacent et permettent de façonner une entreprise plus consciente de ses enjeux sociétaux.

Par ailleurs, la théorie de l'intégration stratégique de la RSE, proposée par *Porter et Kramer (2006)*, va plus loin en remettant en cause la vision restrictive de la RSE comme simple coût ou contrainte. *Porter et Kramer (2006)* soutiennent que la RSE, lorsqu'elle est intégrée de manière stratégique, peut devenir un véritable levier de compétitivité et d'innovation. Loin d'être perçue comme un fardeau, la RSE est envisagée comme une opportunité pour les entreprises de créer de la valeur à long terme, en répondant aux attentes des parties prenantes et en créant des liens durables avec celles-ci. Les entreprises peuvent alors saisir des opportunités liées à la transition écologique, aux marchés émergents ou à l'accessibilité à des fonds d'investissement éthiques, renforçant ainsi leur position concurrentielle (*Porter et Kramer, 2006*). Cette vision stratégique transforme la RSE en un vecteur de différenciation, de croissance et d'innovation, en réintégrant les préoccupations sociales et environnementales dans le cœur de la stratégie d'entreprise.

1.2.2. Enjeux contemporains de la RSE : défis et opportunités d'innovation

La mise en œuvre effective de la RSE dans le cadre des entreprises modernes s'accompagne de nombreux défis, à la fois internes et externes. Parmi les défis les plus pressants, la gestion des impacts environnementaux est sans doute celui qui domine le plus les préoccupations contemporaines. Les entreprises sont confrontées à des exigences croissantes en matière de durabilité et de réduction de leur empreinte écologique. Les principes de gestion durable des ressources naturelles, la réduction de l'empreinte carbone et la préservation de la biodiversité sont désormais des éléments incontournables de la stratégie RSE. L'initiative pour un développement durable va bien au-delà du respect des réglementations environnementales, elle intègre une vision proactive visant à atténuer les effets négatifs des activités économiques sur l'environnement (*Elkington, 1997*).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

À cet égard, l'économie circulaire, qui repose sur le recyclage des ressources, l'allongement de la durée de vie des produits et la minimisation des déchets, représente un modèle stratégique adopté par un nombre croissant d'entreprises désireuses de concilier rentabilité économique et responsabilité environnementale (Geissdoerfer, Savaget, Bocken, Hultink, 2017). De plus, la nécessité d'adopter des technologies propres, d'optimiser les processus de production et de repenser les modèles de consommation se posent comme des conditions essentielles à la réussite de la RSE dans un contexte d'urgence environnementale.

Sur le plan social, la promotion de la diversité, de l'inclusion et de l'équité constitue un autre pilier majeur de la RSE contemporaine. Les entreprises sont désormais appelées à adopter des politiques qui vont au-delà de la simple conformité légale et qui incluent des actions concrètes en faveur de la diversité et de l'inclusion (Schreck, 2011). Les entreprises qui réussissent à intégrer ces préoccupations dans leurs pratiques ont non seulement un impact positif sur la société, mais elles créent également un environnement favorable à l'innovation. En effet, la diversité des perspectives, qu'elles soient liées au genre, à l'origine ethnique ou au parcours professionnel, est reconnue comme un moteur d'innovation et de performance organisationnelle. Des recherches ont montré que les entreprises diversifiées bénéficient d'une plus grande créativité, d'une meilleure prise de décision et d'une plus grande adaptabilité (Cox et Blake, 1991).

La transparence et la communication sur les actions entreprises en matière de RSE représentent également des enjeux stratégiques cruciaux. Dans un monde interconnecté où les informations circulent rapidement et où les parties prenantes sont de plus en plus informées et exigeantes, il devient indispensable pour les entreprises de communiquer de manière claire, vérifiable et honnête sur leurs actions. Les rapports de durabilité et les normes de communication de la RSE, comme celles proposées par le *Global Reporting Initiative* (GRI), sont des outils incontournables pour garantir la transparence et renforcer la crédibilité des entreprises (Hohnen, 2007). Cette communication renforcée sur la RSE permet non seulement de répondre aux exigences externes, mais également de créer un lien de confiance solide avec les parties prenantes, en particulier les consommateurs et les investisseurs responsables.

Enfin, l'intégration de la RSE dans la stratégie des entreprises ne doit pas être vue comme une simple réponse aux pressions externes, mais comme une opportunité de création de valeur durable. La RSE permet aux entreprises de se positionner comme des acteurs responsables, capables de relever les défis sociaux et environnementaux tout en générant des bénéfices économiques à long terme.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

En transformant des enjeux sociaux et environnementaux en opportunités commerciales, les entreprises peuvent non seulement renforcer leur compétitivité, mais aussi stimuler l'innovation et la fidélité de leurs clients. Ce processus d'innovation peut prendre plusieurs formes, que ce soit à travers la conception de produits plus durables, l'optimisation des processus internes, ou encore l'élargissement de l'offre à de nouveaux segments de marché sensibles aux enjeux écologiques et sociaux (Bocken et al., 2014). En définitive, la RSE devient un levier stratégique de différenciation et de croissance, permettant à l'entreprise de créer de la valeur à la fois pour ses parties prenantes et pour la société dans son ensemble.

-2-

Création de valeur durable : vers une convergence entre RSE et rentabilité économique

La création de valeur durable repose sur l'idée d'une alliance entre les objectifs économiques et les impératifs sociétaux des entreprises. En adoptant une stratégie qui intègre des préoccupations sociales et environnementales, les entreprises visent non seulement à maximiser leur rentabilité à court terme, mais aussi à générer une valeur à long terme qui profite à l'ensemble de leurs parties prenantes. La RSE s'affirme ainsi comme un instrument stratégique, conciliant performance économique et développement durable.

Cette convergence permet de renforcer la compétitivité des entreprises tout en favorisant des retombées positives pour la société et l'environnement. L'exemple d'entreprises telles qu'*Unilever*, *Patagonia* et *Tesla* démontre que l'intégration réussie de la RSE peut devenir un véritable moteur d'innovation, de durabilité et de pérennité économique.

2.1. Génération de valeur : une perspective économique et éthique

La notion de création de valeur constitue un concept central dans le domaine de la réflexion économique et managériale contemporaine. Historiquement, elle a été étroitement associée à la maximisation des profits, au rendement des investissements et à la satisfaction des actionnaires. Toutefois, cette approche réduite a progressivement été remise en question par des paradigmes plus globaux, qui intègrent les dimensions sociales et environnementales dans la création de valeur. Porter et Kramer (2011) soutiennent que la création de valeur

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

partagée repose sur l'idée fondamentale que les entreprises ont la capacité de générer des profits financiers tout en ayant un impact positif sur le bien-être social et environnemental. Ce modèle met en avant la synergie entre la performance économique et le progrès social, suggérant que ces deux objectifs sont non seulement compatibles, mais également interdépendants. De ce fait, la création de valeur se voit élargie pour inclure des bénéfices non seulement pour les actionnaires, mais aussi pour l'ensemble des parties prenantes, redéfinissant ainsi le rôle et l'objectif des entreprises dans une perspective de durabilité.

2.1.1. Bases théoriques de la création de valeur dans une perspective élargie

Les premières conceptualisations de la création de valeur en entreprise, telles que formulées dans la théorie de l'agence (*Jensen et Meckling, 1976*), ont établi une vision de l'entreprise axée sur la maximisation des profits pour les actionnaires. Selon ce modèle, la performance de l'entreprise était exclusivement évaluée en termes financiers, et le rôle des dirigeants se limitait à la gestion des ressources en vue de maximiser la valeur actionnariale.

Ce paradigme, dominant dans la pensée économique pendant des décennies, considérait les autres parties prenantes comme périphériques aux objectifs centraux de l'organisation. Toutefois, avec l'évolution des attentes sociales et la prise de conscience croissante des enjeux environnementaux, ce modèle a peu à peu montré ses limites, notamment en matière de durabilité à long terme et d'équité sociale.

Au fil du temps, des théories plus nuancées ont émergé, repoussant les frontières de la création de valeur au-delà des simples considérations financières. La théorie des parties prenantes, formulée par *Freeman (1984)*, a constitué une étape majeure dans cette réorientation. Freeman soutient que les entreprises doivent reconnaître que leurs décisions affectent un éventail diversifié de parties prenantes, telles que les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales, et l'environnement. Cette vision étendue remet en question le paradigme centré sur l'actionnaire, en élargissant l'idée de valeur à des critères sociaux et environnementaux, tout en plaçant l'entreprise dans un réseau d'interdépendances où chaque décision prise doit être considérée à l'aune de ses impacts multiples. Cette approche propose que la performance d'une entreprise ne puisse plus se mesurer uniquement en termes financiers, mais doit également prendre en compte son effet sur la société et sur l'environnement, tout en veillant à maintenir un équilibre entre les différents intérêts en jeu.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Les travaux de *Porter et Kramer* (2011) ont renforcé cette idée en introduisant le concept de "création de valeur partagée". Selon eux, une entreprise peut concilier rentabilité économique et responsabilité sociale en identifiant des opportunités d'affaires qui apportent des solutions aux défis sociaux et environnementaux. Le modèle de valeur partagée stipule que l'entreprise et la société peuvent simultanément tirer profit de l'alignement de leurs objectifs, et ce, dans une perspective de long terme. Par exemple, les entreprises peuvent développer des produits ou services qui répondent à des besoins sociaux tout en générant des bénéfices pour elles-mêmes, tout en améliorant les conditions de vie des populations et réduisant leur empreinte écologique. *Porter et Kramer* montrent ainsi que l'intégration des enjeux sociétaux dans la stratégie d'entreprise permet de créer une valeur économique durable, renforçant la compétitivité et la légitimité sociale de l'organisation.

En parallèle, des contributions récentes ont affiné et élargi cette conception de la création de valeur. Par exemple, *Bocken et al.* (2014) proposent une typologie des modèles d'affaires durables, insistant sur l'importance de repenser la chaîne de valeur pour intégrer des pratiques régénératrices, c'est-à-dire qui ne se contentent pas de minimiser les impacts négatifs sur l'environnement et la société, mais qui cherchent activement à les restaurer. Ils argumentent que les entreprises doivent aller au-delà des simples démarches de responsabilité sociétale pour adopter des stratégies de "modèles régénératifs", qui prennent en compte les impacts positifs à long terme sur les ressources naturelles et les communautés. Dans cette optique, la création de valeur ne se limite plus à un équilibre entre coûts et bénéfices, mais devient un mécanisme pour restaurer et renouveler les ressources sociales et environnementales sur lesquelles l'entreprise repose. Ce paradigme nécessite une approche systémique et dynamique, où chaque décision organisationnelle est pensée dans une logique de durabilité intégrée.

Les avancées théoriques récentes en matière de gestion des entreprises se sont également intéressées à la question de la finance durable et de l'investissement à impact, illustrée par des recherches comme celles de *Penger et al.* (2020). Ces travaux insistent sur le fait que la valorisation des entreprises doit désormais inclure non seulement les performances financières, mais aussi des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), ce qui transforme les indicateurs classiques de rentabilité en outils permettant d'évaluer la performance à long terme d'une organisation. En intégrant ces critères dans la prise de décision financière, les entreprises sont amenées à redéfinir leur modèle de création de

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

valeur pour qu'il soit plus inclusif et plus équitable, contribuant ainsi au bien-être collectif tout en garantissant leur pérennité.

Cette approche a été également complétée par des travaux récents sur la circularité des modèles d'affaires, comme celui de *Geissdoerfer et al.* (2018), qui soulignent que la création de valeur durable repose sur la capacité des entreprises à intégrer des processus circulaires.

Dans un modèle circulaire, les ressources sont continuellement réutilisées, les déchets sont réduits au minimum et les processus de production sont conçus pour avoir un impact minimal sur l'environnement. L'introduction de ces concepts dans la gestion d'entreprise permet de relier la création de valeur économique à des considérations écologiques directes, en contribuant simultanément à la réduction de l'empreinte écologique et à la maximisation de la rentabilité. La création de valeur, telle qu'elle est définie aujourd'hui, dépasse le cadre strictement financier pour englober des dimensions sociales, environnementales et de gouvernance.

La conception moderne de la valeur impose une réflexion stratégique qui intègre ces multiples dimensions dans une vision systémique et long terme, où l'intérêt économique de l'entreprise est aligné avec des objectifs de durabilité et de responsabilité sociétale.

2.1.2. Création de valeur durable : une exigence éthique et stratégique à long terme dans la gestion des entreprises

La création de valeur durable s'inscrit dans une dynamique où l'objectif des entreprises ne se limite pas à la génération de profit immédiat, mais inclut également la préservation des ressources pour les générations futures, dans un équilibre entre performance économique, responsabilité sociale et protection de l'environnement. Cette approche globale exige une gestion proactive, orientée vers des objectifs à long terme, où les enjeux économiques sont intégrés aux impératifs sociaux et environnementaux. La création de valeur durable dépasse ainsi les préoccupations traditionnelles de rentabilité à court terme, pour favoriser une prospérité partagée qui prenne en compte les effets à long terme des décisions prises par les organisations.

Le cadre théorique du *Triple Bottom Line* (*Elkington*, 1997) incarne cette vision intégrée, qui repose sur trois piliers fondamentaux : la rentabilité économique, la responsabilité sociale et la préservation écologique. Selon ce modèle, une entreprise doit rechercher la performance non seulement sous l'angle financier, mais également en termes d'impact social et environnemental. De cette manière,

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

la création de valeur ne se résume pas à l'accumulation de profits, mais s'élargit à la génération de bénéfices pour l'ensemble des parties prenantes, incluant ainsi les communautés locales et les écosystèmes. Une telle approche modifie la façon dont les entreprises perçoivent leur rôle dans la société, les encourageant à adopter une gestion plus responsable et éthique, tout en cherchant à maximiser leur contribution au bien-être collectif.

La nécessité de concilier croissance économique et durabilité environnementale et sociale repose sur une vision à long terme des stratégies d'entreprise. Celle-ci implique une anticipation des enjeux futurs, où les entreprises sont invitées à repenser leurs modes de production, leurs chaînes d'approvisionnement, et leur manière de consommer les ressources. En outre, cette démarche nécessite un changement fondamental dans les processus décisionnels, où la rentabilité à court terme cède la place à une vision plus durable qui cherche à équilibrer les besoins économiques immédiats et les objectifs globaux de développement durable.

Cette vision stratégique impose aux entreprises de reconsidérer leur impact global, non seulement sur leurs résultats financiers, mais également sur les sociétés et les environnements dans lesquels elles évoluent. En adoptant des pratiques fondées sur la durabilité, elles se placent non seulement en tant qu'acteurs économiques, mais aussi comme agents de changement au service de la société et de la planète. Ainsi, la création de valeur durable devient un impératif éthique, où la performance des entreprises est jugée selon une conception élargie de la valeur, intégrant des dimensions sociales et écologiques aux côtés des objectifs économiques traditionnels.

L'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans les stratégies d'entreprise s'affirme désormais comme une condition sine qua non de leur pérennité. De plus, les entreprises sont appelées à adopter une vision stratégique à long terme qui transcende les préoccupations immédiates, en optant pour des modèles d'affaires régénératifs, capables de restaurer et de renforcer les systèmes écologiques et sociaux. Dans cette logique, la création de valeur durable n'est pas perçue comme une contrainte, mais comme une véritable opportunité pour réinventer les modes de gouvernance, de production et de consommation, tout en contribuant activement à la résolution des crises environnementales et sociales mondiales.

En définitive, la création de valeur durable représente bien plus qu'une simple évolution des pratiques économiques ; elle se présente comme une exigence fondamentale, exigeant des entreprises un engagement éthique fort, tourné vers

l'avenir, où la recherche de rentabilité se conjugue avec la responsabilité sociétale et environnementale.

2.2. RSE et création de valeur durable : une synergie pour un modèle économique responsable et pérenne

La RSE s'impose aujourd'hui comme un pilier essentiel dans la construction de modèles économiques capables de générer une valeur durable. Dans un contexte mondial marqué par des enjeux environnementaux et sociaux croissants, la RSE dépasse désormais la simple conformité législative ou l'impulsion de marketing pour devenir un levier stratégique majeur dans la création de valeur à long terme. L'intégration des principes de la RSE permet aux entreprises non seulement de répondre aux attentes des consommateurs et des parties prenantes, mais aussi de garantir leur propre pérennité tout en contribuant positivement à la société et à l'environnement (*Porter et Kramer, 2011*). Ce lien entre RSE et valeur durable réside dans la capacité des entreprises à transformer leurs pratiques responsables en atouts concurrentiels, contribuant ainsi à la réalisation de leurs objectifs économiques tout en répondant aux défis globaux contemporains.

2.2.1. RSE et génération de valeur durable : une dynamique de transformation économique et sociale

La RSE occupe désormais une place prépondérante dans les stratégies économiques contemporaines, au point de devenir un vecteur essentiel de création de valeur durable. Dans un contexte mondialisé marqué par des préoccupations croissantes liées aux enjeux environnementaux, sociaux et éthiques, la RSE s'affirme non seulement comme une réponse aux attentes de la société, mais aussi comme un levier stratégique permettant aux entreprises d'assurer leur pérennité tout en contribuant positivement à l'équilibre global. Cette dynamique se manifeste par la capacité des entreprises à articuler, de manière cohérente et intégrée, leurs objectifs économiques à long terme avec des pratiques responsables qui favorisent un développement soutenable.

Loin d'être perçue uniquement comme un impératif normatif ou un simple outil de communication, la RSE se transforme en une véritable stratégie de compétitivité durable. Comme l'indiquent *Porter et Kramer (2011)*, la notion de "valeur partagée" se trouve au cœur de cette approche, où l'entreprise crée simultanément des bénéfices économiques et sociaux, bénéficiant à ses parties prenantes tout en répondant aux défis sociétaux. Ainsi, il ne s'agit pas seulement d'une obligation légale ou d'une pratique altruiste, mais bien d'une démarche

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

généralisant des synergies qui, sur le long terme, profitent tant à l'entreprise elle-même qu'à la société.

Les entreprises ayant intégré les principes de la RSE réussissent à transformer leurs pratiques responsables en sources d'innovation et de différenciation stratégique. Ce processus leur permet de saisir de nouvelles opportunités économiques tout en répondant à des attentes sociales et environnementales de plus en plus exigeantes. En mettant en œuvre des initiatives telles que des pratiques agricoles responsables et la réduction de leur empreinte carbone, ces entreprises parviennent non seulement à limiter les risques environnementaux, mais aussi à renforcer leur image de marque tout en fidélisant des consommateurs de plus en plus soucieux des enjeux écologiques.

Par ailleurs, l'innovation constitue un autre pilier fondamental dans la génération de valeur durable par le biais de la RSE. Cette approche démontre que la RSE, en tant que catalyseur d'innovation, peut redéfinir des secteurs entiers et établir de nouveaux standards industriels, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives économiques et sociales.

La gestion des risques et la résilience organisationnelle représentent également des dimensions essentielles de la RSE. Les entreprises qui adoptent une approche proactive en matière de durabilité sont en mesure de mieux anticiper et atténuer les crises, qu'elles soient liées à des enjeux environnementaux, sociaux ou économiques. Cette anticipation permet à ces entreprises de renforcer leur position face aux incertitudes du marché et d'améliorer leur capacité à se remettre rapidement des perturbations. En traitant de manière simultanée les enjeux sociaux, environnementaux et économiques, ces entreprises renforcent leur résilience à long terme, minimisant ainsi les risques associés à des pratiques non durables.

En conclusion, il peut être avancé que la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dépasse aujourd'hui le cadre de la simple conformité légale ou de l'action philanthropique. Elle se positionne comme une véritable stratégie créatrice de valeur durable, apte à conjuguer performance économique, progrès social et respect de l'environnement. Dans cette perspective, les entreprises qui parviennent à intégrer efficacement la RSE dans leur stratégie ne se contentent pas de contribuer à une croissance responsable, mais deviennent des acteurs clés dans la transformation des modèles économiques contemporains. La RSE apparaît ainsi comme un levier incontournable pour ceux qui aspirent à une prospérité à long terme, fondée sur des principes éthiques et responsables.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Les recherches sur le sujet, telles que celles de *Porter et Kramer* (2011), *Mc Williams et Siegel* (2000), ainsi que celles de *Niinimäki et Hassi* (2011), mettent en évidence l'importance d'une telle approche stratégique, où la RSE ne constitue pas seulement une réponse aux exigences extérieures, mais un véritable vecteur de performance durable, capable de transformer les défis environnementaux et sociaux en opportunités de croissance. Ces études démontrent également que l'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise représente un facteur clé dans la création d'une valeur partagée, où les bénéfices économiques, sociaux et environnementaux se trouvent en parfaite harmonie.

Ainsi, en replaçant la RSE au centre de leur modèle économique, les entreprises ont l'opportunité de générer une valeur pérenne, qui leur permet non seulement d'optimiser leurs performances économiques mais également de contribuer à la résolution des grands enjeux mondiaux, faisant de leur développement une source de bénéfices pour l'ensemble des parties prenantes.

2.2.2. Études de cas de quelques entreprises mondiales

La RSE est désormais perçue comme un levier stratégique essentiel pour la création de valeur durable, non seulement sur le plan environnemental, mais aussi social et économique. À l'heure où les défis mondiaux imposent une réévaluation des modèles économiques, les entreprises qui réussissent à intégrer pleinement la RSE dans leur stratégie créent une valeur à long terme pour elles-mêmes, mais aussi pour leurs parties prenantes et pour la société dans son ensemble (*Porter et Kramer*, 2011). Ces entreprises démontrent que la RSE ne doit pas être vue comme une contrainte réglementaire, mais comme un facteur de différenciation compétitive qui permet d'allier rentabilité et durabilité.

■ Unilever : intégration de la durabilité au cœur de la croissance

Unilever, leader mondial dans le secteur des biens de consommation, a lancé, dès 2010, son « Plan de Vie Durable Unilever », un programme ambitieux visant à doubler la taille de l'entreprise tout en réduisant de moitié son empreinte écologique. Selon le rapport de l'entreprise, ce plan s'inscrit dans un objectif plus large : celui de fournir des produits responsables qui respectent des critères stricts de durabilité, notamment en matière de gestion des ressources naturelles (*Unilever*, 2020). L'approche d'Unilever est remarquable dans le sens où elle ne se limite pas à des considérations environnementales : l'entreprise a réagi à des critiques sociales concernant des produits comme "*Fair & Lovely*" en réorientant ses stratégies de marketing pour renforcer ses engagements envers la diversité et l'inclusivité (*Bhattacharya et al.*, 2012).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Ainsi, Unilever crée une « valeur durable » en intégrant la durabilité sociale dans ses pratiques commerciales, tout en soutenant des initiatives agricoles durables et en améliorant les conditions de vie des producteurs dans les pays en développement (Unilever, 2020).

▪ **Patagonia : la durabilité comme valeur fondamentale**

Patagonia, acteur majeur dans le secteur de l'habillement, incarne l'intégration de la RSE dans une stratégie de business model fondée sur des principes éthiques et écologiques. L'entreprise a adopté une politique de responsabilité envers l'environnement en reversant +1 % de son chiffre d'affaires annuel à des causes écologiques (Patagonia, 2021). De plus, Patagonia s'efforce de promouvoir la durabilité par la conception de ses produits, en utilisant des matériaux recyclés et biologiques et en intégrant des pratiques de fabrication respectueuses de l'environnement (Niinimäki et Hassi, 2011).

En adoptant une approche circulaire avec son programme "*Worn Wear*", Patagonia encourage la réparation et la réutilisation de ses produits, réduisant ainsi l'empreinte écologique de la consommation de masse. Ces démarches ont permis à l'entreprise de fidéliser une clientèle de plus en plus consciente des enjeux environnementaux, tout en renforçant la rentabilité de l'entreprise à long terme (Patagonia, 2021).

▪ **Tesla : l'innovation verte au service de la transition énergétique**

Tesla, dirigée par Elon Musk, est un exemple emblématique d'entreprise intégrant la RSE dans l'innovation technologique et énergétique. Tesla a non seulement révolutionné l'industrie automobile avec ses « véhicules électriques », mais elle a aussi investi massivement dans des solutions d'énergie renouvelable, telles que les « panneaux solaires » et les « batteries de stockage d'énergie Powerwall » (Musk, 2017). Ces initiatives visent à contribuer à la réduction des émissions de CO₂ et à la transition énergétique mondiale, avec un modèle économique qui associe écologie et performance.

Le modèle d'affaires de Tesla repose sur une vision ambitieuse d'un avenir durable, où la production en masse de véhicules électriques participe activement à la transition énergétique. En démocratisant l'accès aux énergies renouvelables et à la mobilité verte, Tesla montre que l'innovation technologique, quand elle est bien dirigée, peut constituer un moteur de création de valeur durable, tout en répondant aux enjeux environnementaux contemporains (Musk, 2017).

▪ **Danone : l'alliance de la responsabilité sociale et environnementale**

Danone, multinationale du secteur agroalimentaire, a intégré la RSE dans son modèle d'affaires avec sa mission "*One Planet, One Health*", qui lie la santé de la

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

planète à celle des individus. Cette approche repose sur la réduction de l'empreinte carbone, avec l'ambition de rendre toutes ses usines neutres en carbone d'ici 2050, tout en soutenant les pratiques agricoles durables via des partenariats avec des producteurs locaux (*Danone, 2020*). En parallèle, l'entreprise met en œuvre des stratégies de micro-crédit et de développement local pour soutenir l'inclusion sociale et réduire les inégalités (*Kramer et Porter, 2011*).

L'engagement de Danone envers des initiatives de santé publique et de durabilité sociale prouve que la RSE peut être un facteur de croissance pour l'entreprise tout en ayant un impact positif sur la société, permettant de « créer une valeur partagée » entre l'entreprise, ses consommateurs et la planète.

■ **IKEA : une stratégie de durabilité globalement intégrée**

IKEA, le géant suédois du mobilier, a adopté une approche proactive en matière de RSE, notamment en matière d'utilisation de « matériaux durables » et de transition vers des « énergies renouvelables » (*IKEA, 2021*). L'entreprise a pour objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2030. Ces initiatives sont accompagnées d'un engagement fort pour des conditions de travail décentes dans ses chaînes d'approvisionnement mondiales et pour le soutien à des projets communautaires dans les régions où IKEA est implantée (*Gibbon et Ponte, 2008*).

En s'engageant à promouvoir la durabilité au niveau des produits, des processus et des relations sociales, IKEA parvient à allier rentabilité économique et impact social et environnemental, créant ainsi une véritable « valeur durable » qui répond aux attentes des consommateurs modernes tout en renforçant sa position sur le marché mondial (*IKEA, 2021*).

Les exemples d'entreprises mondiales comme Unilever, Patagonia, Tesla, Danone et IKEA montrent clairement que la RSE peut être un levier stratégique majeur pour la création de valeur durable. Ces entreprises réussissent à intégrer des pratiques responsables dans leur modèle d'affaires, allant au-delà de la simple conformité aux normes et réglementations. En faisant de la RSE un élément central de leur stratégie, elles réussissent à allier rentabilité et durabilité, offrant ainsi des solutions aux défis environnementaux, sociaux et économiques actuels. Ces exemples montrent que la RSE est un moteur puissant de transformation, capable de redéfinir le succès à long terme dans un contexte économique de plus en plus orienté vers la durabilité.

Conclusion

En conclusion, l'analyse de la création de valeur durable à travers la RSE met en évidence que cette démarche, loin d'être une simple obligation, constitue

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

un véritable levier stratégique pour les entreprises. Effectivement, comme le montre notre réflexion, la RSE ne se limite pas à la conformité réglementaire, mais s'inscrit dans une dynamique plus large où elle s'impose comme un catalyseur de performance durable. Elle permet ainsi de répondre de manière adéquate aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux, tout en garantissant la pérennité des organisations. En ce sens, la RSE devient un facteur clé de différenciation concurrentielle, qui permet aux entreprises de créer de la valeur non seulement pour elles-mêmes, mais aussi pour leurs parties prenantes et pour la société dans son ensemble.

Cependant, cette intégration de la RSE n'est pas sans défis. En premier lieu, une grande partie des entreprises peine à transposer la RSE dans une stratégie globale véritablement intégrée. La mise en œuvre effective de pratiques responsables reste souvent fragmentée, ce qui empêche la RSE de produire les résultats attendus. Par ailleurs, l'articulation entre les impératifs économiques et les engagements responsables demeure un point de friction majeur. Ainsi, bien que la RSE soit souvent perçue comme un coût immédiat, elle doit être perçue à long terme comme un investissement stratégique générant de la valeur durable, au-delà de la simple rentabilité financière.

Face à ces défis, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour que les entreprises parviennent à pleinement intégrer la RSE dans leur modèle économique. D'une part, une intégration plus cohérente de la RSE dans la stratégie d'entreprise s'avère indispensable. Il convient, en ce sens, de formaliser les actions de RSE à travers des plans d'action clairs et mesurables, et ce, afin de garantir la transparence et la vérifiabilité des résultats. D'autre part, il est impératif que les entreprises mettent en place des dispositifs de gouvernance solide, permettant de suivre de manière rigoureuse l'impact social et environnemental de leurs activités, tout en instaurant un dialogue continu avec les parties prenantes.

Dans cette optique, un autre aspect majeur réside dans la capacité des entreprises à adopter une vision à long terme, dans laquelle la RSE devient une source d'innovation et de compétitivité. Plutôt que de la percevoir comme une contrainte, elles doivent considérer la RSE comme un vecteur de différenciation stratégique, permettant de répondre aux attentes croissantes des consommateurs, des investisseurs et des régulateurs. En outre, la RSE doit être pleinement ancrée dans la culture organisationnelle, afin que les décisions économiques et les actions sociales et environnementales soient indissociables, et que les objectifs de rentabilité et de responsabilité soient harmonieusement alignés.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

En somme, bien que l'adoption de la RSE présente des défis notables, elle ouvre également la voie à une transformation profonde du modèle économique traditionnel. Les entreprises qui sauront intégrer la RSE de manière proactive dans leur stratégie auront l'opportunité de créer une valeur durable, fondée sur l'innovation, l'éthique et la responsabilité. Il devient dès lors évident que la réussite dans la création de valeur durable repose sur la capacité des entreprises à concilier à la fois les exigences économiques et les enjeux sociaux et environnementaux. Celles qui parviendront à surmonter ces obstacles et à adopter une gouvernance véritablement responsable seront les véritables pionnières d'un modèle économique pérenne et éthiquement exemplaire.

Références bibliographiques

- **Allouche T., Laroche P.,** (2005), « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature », Colloque ‘*Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?*’, Nancy, France.
- **Bhattacharya C. B., Korschun D., Sen S.,** (2012), ‘Corporate social responsibility and customer loyalty: An investigation’, *Journal of Marketing*, Vol.76, N°.6, p.14-30.
- **Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S.,** (2014), ‘A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes’, *Journal of Cleaner Production*, N°.65, p.42-56.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- **Carroll A. B.,** (1999), ‘Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct’, *Business & Society*, Vol.38, N°.3, p.268-295.
<https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- **Cox T., Blake S.,** (1991), ‘Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness’, *Academy of Management Perspectives*, Vol.5, N°.3, p.45-56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274677>
- **Commission Européenne.,** (2011), ‘*Communication de la Commission relative à la responsabilité sociétale des entreprises* ». Bruxelles : Commission Européenne.
https://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1206_fr.htm
- **Danone.,** (2020), ‘*Integrated Annual Report*’, Danone.
- **Elkington J.,** (1997), ‘*Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* ». Capstone.
- **Freeman R. E.,** (1984), ‘*Strategic management: A stakeholder approach* ». Boston: Pitman Publishing.
- **Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M. P., Hultin, E. J.,** (2017), ‘The circular economy – A new sustainability paradigm?’, *Journal of Cleaner Production*, N°.143, p.757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- **Gibbon P., Ponte S.,** (2008), ‘Global value chains: From governance to governmentality?’, *Global Networks*, Vol.8, N°.1, p.1-15.
- **Hohnen P.,** (2007), ‘Corporate social responsibility: An implementation guide for business », *International Institute for Environment and Development (IIED)*.
- **IKEA.** (2021), ‘*Sustainability Report*’, IKEA.
- **Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J.,** (1997), ‘Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts’, *Academy of Management Review*, Vol.22, N°.4, p.853-886.
<https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Niinimäki K., Hassi L.,** (2011), "Emerging design strategies in sustainable production and consumption", *Journal of Cleaner Production*, Vol.19, N°.16, p.2227-2236.
- **Patagonia.,** (2021), "*Environmental & social responsibility report*", Patagonia.
- **Porter M. E., Kramer M. R.,** (2006), "Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol.84, N°.12, p.78-92.
- **Porter M. E., Kramer M. R.,** (2011), "Creating shared value: How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, Vol.89, N°.1-2, p.62-77.
- **Schreck P.,** (2011), "Reviewing the business case for corporate social responsibility: New evidence and insights", *Journal of Business Ethics*, Vol.103, N°.1, p.1-15. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0867-0>
- **Unilever.,** (2020), "*Sustainable living plan annual report*", Unilever.

Chapitre 8 — RSE et comptabilité extra-financière : quels enjeux face à la financiarisation de l'entreprise ?

Sabrina OULD ABDESLAM-HAMAZ

&

Mohamed ACHIR

Introduction

Les transformations profondes de l'économie mondiale au cours des dernières décennies ont placé les entreprises au cœur de deux dynamiques majeures et parfois contradictoires : d'une part, la montée en puissance de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), qui vise à concilier performance économique, préservation de l'environnement et bien-être social, et d'autre part, l'essor de la financiarisation de l'économie, qui privilégie les logiques de rendement à court terme dictées par les marchés financiers. Ces évolutions ont redéfini la gouvernance et les priorités stratégiques des entreprises, les plaçant face à des arbitrages complexes entre impératifs financiers et attentes sociétales.

La financiarisation, caractérisée par la domination croissante des logiques financières sur la sphère réelle de production, oriente les entreprises vers une maximisation rapide de la valeur actionnariale (Aglietta et Rebérioux, 2004). Si cette dynamique peut accroître l'efficacité économique, elle a également renforcé la dépendance des entreprises aux logiques spéculatives et limité leur capacité à intégrer pleinement les dimensions environnementales et sociales dans leurs modèles de gestion. Ce paradoxe est accentué par l'usage prédominant des normes comptables internationales (IAS/IFRS), qui, bien qu'efficaces pour refléter les réalités économiques de marché, restent inadaptées à la prise en compte des enjeux de durabilité et de responsabilité.

Face à ces limites, la comptabilité extra-financière émerge comme un levier stratégique permettant de rééquilibrer les priorités des entreprises. En intégrant des indicateurs sociaux, environnementaux et de gouvernance (ESG), elle constitue un outil essentiel pour évaluer la performance globale et répondre aux

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

attentes croissantes des parties prenantes en matière de transparence et de durabilité. Ce cadre offre aux entreprises la possibilité d'allier les exigences de rentabilité financière à celles d'une gouvernance plus éthique et responsable (Gond et Igalens, 2008).

Dans ce contexte, cet article vise à explorer les enjeux croisés de la RSE et de la comptabilité extra-financière face aux défis de la financiarisation de l'entreprise. Il s'articulera autour de trois axes principaux. Dans un premier temps, les fondements et objectifs de la RSE seront définis, avec une analyse des défis et des opportunités liés à son intégration dans l'entreprise. Ensuite, les mécanismes et implications de la financiarisation pour la gouvernance d'entreprise seront examinés afin de mieux comprendre ses impacts.

Enfin, le troisième axe mettra en évidence le rôle stratégique de la comptabilité extra-financière comme levier de valorisation de la RSE, dans un contexte économique et financier en constante évolution.

-1-

La RSE : un cadre pour une entreprise responsable

Dans un monde où les défis environnementaux, sociaux et économiques sont de plus en plus complexes, la RSE est devenue un enjeu central pour les acteurs économiques.

Face aux attentes croissantes des consommateurs, des investisseurs et des régulateurs, les entreprises ne peuvent plus se limiter à une logique purement financière : elles doivent désormais intégrer des préoccupations éthiques, sociales et environnementales dans leurs stratégies et leurs modes de gouvernance.

Pour mieux comprendre le rôle et l'importance de la responsabilité sociale des entreprises, il convient d'examiner d'abord sa définition et les principes qui en constituent le socle.

1.1. Définition et principes fondamentaux de la RSE

La définition de la RSE par l'union européenne a évolué depuis 2001. L'Union Européenne définit la RSE comme « *une intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » (Union Européenne, 2001). L'intégration volontaire signifie que les entreprises ne sont pas contraintes par des dispositions légales et éthiques mais prennent librement des engagements afin d'améliorer leurs performances sociales et environnementales. C'est une approche qui est contestée par plusieurs partenaires sociaux, ONG, syndicats et organisations politiques siégeant dans le

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

parlement européen, qui estiment que cette liberté laissée aux entreprises ne garantit pas une réelle responsabilité sociale. En 2011, cette définition a été changée et la responsabilité sociale des entreprises a été entendue comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (Commission Européenne, 2011).

Cette définition met l'accent sur la nécessité pour les entreprises d'intégrer des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et leurs relations avec les parties prenantes. Elle illustre également l'idée que la RSE n'est plus perçue comme une simple démarche marketing, mais comme une nécessité stratégique pour une transformation durable des entreprises.

En 2015, les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies ont effectivement renforcé l'importance de la RSE en incitant les entreprises à jouer un rôle central dans la résolution des défis mondiaux, tels que la pauvreté, les inégalités sociales, le changement climatique et la préservation des ressources naturelles (Nations Unies, 2015).

Ainsi, les ODD soulignent que les entreprises ont un rôle crucial à jouer non seulement en tant qu'acteurs économiques, mais aussi en tant qu'acteurs de changement social et environnemental. En particulier, ils encouragent les entreprises à intégrer des pratiques responsables dans leur stratégie, à adopter des modèles d'affaires durables et à contribuer activement à la réduction des impacts environnementaux et sociaux négatifs de leurs opérations. Cela implique que les entreprises doivent désormais mesurer et rendre compte de leurs impacts sur la société et l'environnement à travers des rapports de durabilité et des audits externes.

En réponse à ces ambitions mondiales, de nombreux outils et cadres ont été développés pour aider les entreprises à intégrer les principes de responsabilité sociale dans leurs activités. Parmi ces outils, des standards comme la norme ISO 26000 jouent un rôle fondamental en offrant un cadre de référence pour guider les entreprises dans l'intégration des pratiques de responsabilité sociale des entreprises. Adoptée en 2010 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), la norme ISO 26000 fournit des lignes directrices volontaires pour aider les entreprises à agir de manière socialement responsable et à contribuer positivement à la société tout en respectant l'environnement (Cadet, 2010).

1.2. Les impacts stratégiques de la RSE sur la transformation et la performance des entreprises

La Responsabilité Sociale des Entreprises est aujourd'hui bien plus qu'un simple engagement éthique ; elle représente un levier stratégique majeur permettant aux entreprises d'améliorer leur compétitivité, d'innover et de renforcer leur résilience face aux mutations économiques et environnementales. À travers une approche intégrée, la RSE génère des avantages concurrentiels et structurels qui favorisent la transformation des modèles d'affaires vers des pratiques plus durables et performantes.

1.2.1. Un facteur de résilience face aux crises et aux mutations économiques

L'un des principaux atouts de la RSE est sa capacité à renforcer la résilience des entreprises face aux crises économiques et environnementales. En adoptant des pratiques responsables et en anticipant les évolutions réglementaires et sociétales, les entreprises se prémunissent contre les risques liés aux crises sanitaires, financières et climatiques.

L'exemple de la pandémie de la COVID-19 a démontré que les entreprises ayant déjà intégré des pratiques RSE solides ont su s'adapter plus rapidement et assurer la continuité de leurs opérations malgré les perturbations (*Taleb et Boucif, 2021*). Cette résilience s'explique notamment par une gestion plus prudente des risques, une plus grande transparence et une meilleure relation avec les parties prenantes.

1.2.2. Un moteur d'innovation et d'accès à de nouveaux marchés

La RSE agit également comme un catalyseur d'innovation en favorisant le développement de produits et services durables répondant aux nouvelles attentes des consommateurs et des investisseurs. Les entreprises qui investissent dans des modèles économiques basés sur l'économie circulaire, les énergies renouvelables ou la digitalisation verte développent des solutions plus compétitives et durables. Par exemple, de nombreuses entreprises industrielles ont repensé leurs chaînes d'approvisionnement pour intégrer des matériaux recyclés ou des processus de production moins énergivores, réduisant ainsi leur empreinte carbone tout en générant de nouvelles sources de revenus (*Kadio, 2020*).

De plus, en adoptant des pratiques RSE axées sur l'innovation durable, les entreprises élargissent leurs opportunités commerciales et accèdent à de nouveaux marchés en pleine expansion. L'essor des produits éco-conçus, des solutions bas-

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

carbone et des services responsables répond aux attentes croissantes des consommateurs et des investisseurs soucieux d'éthique et de durabilité. Le développement de matériaux biodégradables ou l'optimisation des circuits logistiques à faible émission de carbone permet aux entreprises de se démarquer de la concurrence tout en réduisant leurs coûts opérationnels.

Cet engagement stratégique favorise également la mise en place de partenariats avec des acteurs engagés dans la transition écologique, renforçant ainsi la position concurrentielle et la pérennité des entreprises sur le long terme.

1.2.3. Une amélioration de la performance financière et de l'attractivité

Contrairement aux idées reçues, la mise en place d'une stratégie RSE bien pensée ne constitue pas un frein à la rentabilité, mais peut au contraire améliorer la performance financière des entreprises à moyen et long terme. Plusieurs études montrent que les entreprises engagées dans des démarches responsables bénéficient d'un coût du capital réduit, grâce à une meilleure gestion des risques ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) et à un accès facilité aux financements durables (*Chiadmi, 2023*).

Par ailleurs, les pratiques de RSE renforcent l'image de marque et l'attractivité des entreprises, tant auprès des clients que des employés actuels et potentiels. En intégrant la RSE dans leur stratégie de gestion des ressources humaines, les entreprises favorisent un meilleur engagement des salariés et une plus grande fidélisation du personnel.

1.2.4. Un levier d'alignement avec les cadres réglementaires et sociétaux

La RSE permet aux entreprises de se conformer aux réglementations en constante évolution et de réduire les risques de non-conformité. En Europe, des cadres comme la directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) renforcent les exigences en matière de *reporting* extra-financier, obligeant les entreprises à intégrer les critères ESG dans leur stratégie et leur communication (*European Commission, 2023*).

En s'alignant sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, les entreprises anticipent ces nouvelles exigences législatives et s'inscrivent dans une dynamique proactive, leur permettant d'améliorer leur légitimité auprès des parties prenantes et de renforcer leur influence dans la transition vers un modèle économique plus durable.

1.3. Les principaux défis de l'intégration de la RSE dans un contexte mondial

L'intégration de la RSE dans un monde globalisé présente plusieurs **défis majeurs**, liés à des contraintes financières, réglementaires, et organisationnelles. Tout d'abord, les coûts initiaux élevés représentent un frein significatif, en particulier pour les entreprises des secteurs industriels lourds ou les petites et moyennes entreprises (PME). La transition vers des pratiques durables, comme l'utilisation d'énergies renouvelables ou la mise en place de chaînes d'approvisionnement responsables, nécessite des investissements importants, pouvant atteindre jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires dans certains cas (OCDE, 2022). Pour surmonter cet obstacle, les entreprises peuvent rechercher des partenariats stratégiques avec des institutions financières ou des ONG qui facilitent la transition énergétique et les investissements responsables.

Ensuite, l'absence d'un cadre réglementaire international clair complique la standardisation des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Bien que des référentiels tels que l'ISO 26000 ou le *Global Reporting Initiative* (GRI) aient été adoptés par de nombreuses entreprises, ils restent des initiatives volontaires sans contrainte légale harmonisée à l'échelle mondiale. Cette absence de cadre contraignant limite l'impact réel de ces normes et permet aux entreprises d'adopter une approche sélective de la RSE, privilégiant les aspects les plus valorisables en matière d'image et de communication (Gendron et al., 2010).

De plus, des obstacles organisationnels peuvent entraver l'intégration efficace de la RSE. La résistance au changement au sein des entreprises, souvent liée à une culture d'entreprise peu orientée vers le développement durable, peut ralentir l'adoption de pratiques responsables. Le manque de compétences spécifiques en matière de RSE et l'insuffisance de formation des employés représentent également des défis importants. Par ailleurs, aligner les stratégies RSE avec les objectifs commerciaux nécessite une coordination étroite entre les différentes parties prenantes et une gouvernance efficace. Sans ces éléments, les initiatives de RSE risquent de rester superficielles et de ne pas produire l'impact souhaité.

Si les défis restent nombreux, les opportunités offertes par une mise en œuvre rigoureuse sont immenses, tant pour les entreprises que pour les sociétés dans lesquelles elles opèrent. Loin d'être une contrainte, la RSE représente un levier stratégique essentiel pour conjuguer compétitivité économique, durabilité environnementale et responsabilité sociétale. Elle contribue à façonner un modèle d'entreprise résilient, innovant et aligné sur les grands enjeux contemporains, confirmant ainsi son rôle central dans la transformation globale des économies

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

modernes. Les entreprises qui réussissent cette intégration de la RSE deviennent des acteurs influents dans les discussions sur la durabilité mondiale, ce qui leur permet de se positionner comme des leaders d'opinion.

-2-

Financiarisation des entreprises : transformation des modèles de gouvernance et défis économiques

Depuis plusieurs décennies, la financiarisation s'est imposée comme un levier majeur de transformation des entreprises, influençant leur gouvernance, leurs choix stratégiques et leur ancrage dans l'économie réelle. Ce processus, caractérisé par la primauté des logiques financières sur les considérations industrielles et sociales, a remodelé les modes de gestion et les relations entre actionnaires, dirigeants et autres parties prenantes. Si la financiarisation a permis une optimisation des performances économiques et une meilleure allocation des capitaux, elle soulève également des interrogations sur ses effets à long terme : volatilité accrue des marchés, réduction des investissements productifs et accroissement des inégalités.

2.1. Définition et genèse de la financiarisation des entreprises

Depuis les années 1980, la financiarisation s'est imposée comme une transformation majeure de l'économie mondiale, marquant l'essor d'une logique où la sphère financière domine les décisions stratégiques des entreprises. Ce phénomène repose sur la maximisation de la valeur actionnariale (*Aglietta et Rebérioux, 2004*), orientant les choix managériaux et organisationnels vers la rentabilité financière immédiate.

Historiquement, la financiarisation s'est développée dans un contexte de libéralisation économique, marqué par la déréglementation financière, l'essor des marchés boursiers et la montée en puissance des investisseurs institutionnels. Ces acteurs exercent une influence croissante sur les dirigeants, imposant des exigences de rendements élevés à court terme. En réponse, les entreprises privilégient des stratégies favorisant des gains financiers rapides, souvent au détriment des investissements productifs, de l'innovation et de leur responsabilité sociétale.

Cette dynamique a entraîné un découplage progressif entre l'économie réelle et la sphère financière. L'orientation vers des rendements élevés a exacerbé les inégalités entre détenteurs de capitaux et travailleurs, freinant la création de richesses durables. Par ailleurs, la globalisation financière a renforcé

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

l'interconnexion des marchés, facilitant la libre circulation des capitaux et intensifiant la pression exercée sur les entreprises pour s'aligner sur les exigences des investisseurs.

Dans ce contexte, des instruments comme les fusions-acquisitions, les rachats d'actions et l'optimisation fiscale sont devenus des leviers stratégiques dominants. Ces mécanismes modifient en profondeur les modes de gouvernance, inscrivant les entreprises dans une dynamique où la finance prend le pas sur les logiques industrielles et sociales.

2.2. Mécanismes structurants et logiques dominantes de la financiarisation

La financiarisation des entreprises repose sur plusieurs mécanismes qui transforment leur gouvernance et influencent leurs orientations stratégiques. Elle se traduit principalement par une focalisation sur les intérêts des actionnaires, une survalorisation des indicateurs financiers à court terme et une gestion orientée vers la rentabilité immédiate.

Premièrement, les entreprises privilégient des pratiques financières comme les rachats d'actions et la distribution massive de dividendes, visant à accroître artificiellement leur valeur boursière. Ces stratégies, bien qu'attractives pour les investisseurs, se font souvent au détriment des investissements en R&D et de l'innovation, réduisant la capacité des entreprises à se projeter sur le long terme (Laznick, 2014).

Deuxièmement, la financiarisation modifie les critères d'évaluation de la performance. La prédominance d'indicateurs tels que le bénéfice par action (BPA) et le retour sur investissement (ROI) oriente les décisions managériales vers des objectifs à court terme. Cette logique de performance financière immédiate éclipse souvent des considérations plus larges, comme l'impact social et environnemental des activités de l'entreprise. Or, ces dimensions extra-financières, notamment la responsabilité sociale des entreprises (RSE), jouent un rôle croissant dans la pérennité des modèles économiques (Chiadmi, 2023).

Troisièmement, la pression exercée par les investisseurs conduit à des réductions drastiques des coûts. Les entreprises adoptent des stratégies d'optimisation financière qui incluent la compression des effectifs, la précarisation de l'emploi, la délocalisation et la réduction des budgets de formation et de développement technologique. Ces pratiques, bien qu'elles améliorent la rentabilité immédiate, affaiblissent la compétitivité à long terme et accroissent leur vulnérabilité face aux crises économiques.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Enfin, la financiarisation redéfinit les modèles de gouvernance, en instaurant une asymétrie croissante entre actionnaires et autres parties prenantes (salariés, fournisseurs, collectivités locales). Cette logique privilégie une gestion centrée sur la maximisation du profit des actionnaires, au détriment des engagements en matière de responsabilité sociale et de développement durable.

2.3. Conséquences de la financiarisation sur la gouvernance de l'entreprise

La financiarisation ne se limite pas à une réorientation des stratégies d'entreprise ; elle entraîne une mutation profonde de la gouvernance et des relations entre l'entreprise et son environnement. Elle accentue les tensions entre sphère financière et économie réelle, fragilise les structures productives et intensifie l'instabilité des marchés.

L'un des effets les plus marquants de cette évolution est la montée des activités spéculatives. Alors que les marchés financiers devraient canaliser les capitaux vers des investissements productifs, la priorité donnée aux rendements rapides favorise les arbitrages financiers et les stratégies à haut risque. Cette logique aggrave la concentration des richesses au sein des circuits financiers, accentue les inégalités et fragilise l'économie en cas de choc systémique (*Aglietta et Reberionx, 2004*).

La financiarisation exerce également une pression accrue sur la gestion des entreprises. Pour répondre aux attentes des actionnaires, de nombreuses firmes mettent en place des politiques agressives de réduction des coûts, qui incluent des suppressions d'emplois, une précarisation du travail et une diminution des engagements en matière de RSE. Cette vision court-termiste peut cependant s'avérer contre-productive, car elle dégrade le climat social interne, réduit l'attractivité des entreprises pour les talents et nuit à leur image auprès des consommateurs.

L'exemple du scandale *Volkswagen (Dieselgate)* illustre les dérives de cette logique financière. En 2015, sous la pression des actionnaires pour améliorer sa rentabilité, l'entreprise a falsifié les tests d'émissions polluantes de ses véhicules afin d'éviter des coûts de mise en conformité. Cette décision, dictée par une logique financière de court terme, a entraîné un préjudice réputationnel majeur et des sanctions financières dépassant 25 milliards de dollars (*Enwing, 2017*). Ce cas met en lumière les contradictions inhérentes à la financiarisation : le souci de maximiser le profit peut entrer en conflit avec la gestion des risques et la pérennité de l'entreprise.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Enfin, la financiarisation redéfinit le dialogue social et affaiblit les politiques de développement durable. En privilégiant des stratégies d'optimisation financière, les entreprises limitent leur capacité à investir dans l'amélioration des conditions de travail et des dispositifs de protection sociale. Cette évolution renforce les tensions entre actionnaires et salariés, restreint les marges de négociation des syndicats et réduit les engagements concrets en matière de responsabilité sociale, souvent relégués à des pratiques de communication plutôt qu'à des transformations structurelles.

En Algérie, la financiarisation des entreprises reste encore limitée, mais des réformes récentes, comme l'adoption du Système Comptable Financier (SCF) en 2010, témoignent d'un alignement progressif sur les normes internationales. Cependant, les défis liés à l'application de ces nouvelles pratiques, notamment pour les PME, freinent leur efficacité. Actuellement, les investissements étrangers ne représentent que 1,3 % du PIB en 2023 (*Banque d'Algérie*, 2024). Pour que la financiarisation puisse constituer un levier de croissance et non une contrainte, elle doit s'accompagner de mécanismes de régulation solides et d'une meilleure articulation entre logique financière et développement économique durable.

Ainsi, la financiarisation des entreprises, bien qu'elle puisse accroître la compétitivité et l'efficacité, pose d'importants défis en matière de gouvernance et de responsabilité sociale. Une régulation adaptée et une finance plus éthique pourraient permettre d'atténuer ses effets négatifs et de réconcilier performance financière et création de valeur durable.

-3-

La comptabilité extra-financière : un levier stratégique pour intégrer la RSE

La comptabilité extra-financière s'impose aujourd'hui comme un outil clé pour intégrer la Responsabilité Sociale des Entreprises dans les décisions stratégiques. En allant au-delà des performances financières traditionnelles, elle permet d'évaluer et de communiquer l'impact environnemental, social et de gouvernance (ESG) des entreprises.

3.1. Définition et cadre conceptuel de la comptabilité extra-financière

La comptabilité extra-financière désigne un ensemble de pratiques et de processus visant à mesurer, surveiller et rapporter les performances non

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

financières d'une organisation. Ces performances incluent les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance qui complètent les données financières traditionnelles. Contrairement à la comptabilité financière, orientée vers les résultats économiques et le respect des obligations légales en matière de *reporting*, la comptabilité extra-financière se concentre sur des informations qui reflètent l'impact sociétal et environnemental des activités de l'entreprise.

La comptabilité extra-financière joue un rôle clé dans l'élaboration d'une stratégie durable en fournissant des indicateurs spécifiques tels que les émissions de CO₂, l'empreinte sociale des entreprises ou encore la diversité des équipes (Schaltegger et Wagner, 2006). Plusieurs entreprises publient annuellement des rapports combinant des résultats financiers et extra-financiers, démontrant comment leurs pratiques en matière de réduction des déchets et d'engagement communautaire renforcent leurs performances globales (GRI, 2023).

La comptabilité extra-financière trouve ses origines dans les mouvements de RSE qui ont émergé dans les années 1970, à la suite des crises environnementales et sociales telles que le scandale de Love Canal (1978) aux États-Unis. La publication du rapport "*Our Common Future*" par la Commission Brundtland en 1987 a marqué une étape importante, mettant en lumière le besoin d'intégrer des dimensions non financières pour assurer un développement durable.

Dans les années 2000, l'évolution des normes internationales a grandement favorisé l'essor de la comptabilité extra-financière. Un tournant majeur a eu lieu en 2015 avec l'adoption des Objectifs de Développement Durable par les Nations Unies. Ces ODD ont joué un rôle central en incitant les entreprises à inclure des objectifs mesurables et vérifiables dans leurs rapports extra-financiers. Ces objectifs ont non seulement encouragé les entreprises à s'engager davantage pour la durabilité, mais ont également fourni un cadre commun permettant de suivre les progrès réalisés.

La comptabilité extra-financière est devenue essentielle dans un contexte où les investisseurs intègrent de plus en plus les critères ESG dans leurs décisions. En effet, l'évolution des pratiques de *reporting* montre une prise en compte croissante des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les stratégies d'investissement. Toutefois, comme le soulignent David et Giordano-Spring (2022), malgré l'essor des *reportings* extra-financiers, la connectivité entre ces derniers et les états financiers demeure limitée. Leur étude révèle que les entreprises, y compris celles inscrites dans des indices ESG, présentent des niveaux très variables de transparence et d'intégration des informations extra-financières. Cette disparité reflète la nécessité d'une harmonisation accrue des

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

pratiques de *reporting* afin de renforcer la confiance des investisseurs et d'améliorer l'efficacité des stratégies de développement durable.

Ainsi, la comptabilité extra-financière est un pilier fondamental de la mise en œuvre et du suivi de la RSE. Elle permet de quantifier l'impact des initiatives RSE, de communiquer ces résultats aux parties prenantes et d'améliorer la transparence. Comme le note *Carroll* (1999) dans son modèle de la pyramide de la RSE, la responsabilité sociale des entreprises repose sur des dimensions économiques, légales, éthiques et philanthropiques, toutes quantifiables à travers des indicateurs extra-financiers (*Jahmane et Louart, 2013*).

3.2. Développement des normes et référentiels internationaux

Les normes et référentiels internationaux en matière de *reporting* extra-financier ont connu un développement majeur au cours des dernières décennies, facilitant l'intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la gestion des entreprises. Parmi les normes les plus influentes, on retrouve le *Global Reporting Initiative* (GRI), l'ISO 26000, et la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), qui se sont imposées comme des piliers pour évaluer et communiquer l'impact sociétal et environnemental des entreprises.

3.2.1. Le *Global Reporting Initiative* (GRI) : un cadre global pour le *reporting* ESG

Le GRI est l'une des normes les plus largement utilisées pour le *reporting* extra-financier, avec plus de 10 000 organisations à travers le monde qui l'ont adoptée en 2022. Cette norme fournit un cadre global permettant aux entreprises de rendre compte de leurs performances sur les critères ESG de manière transparente et comparable. Le GRI facilite également l'alignement des actions des entreprises avec les ODD des Nations Unies, en particulier dans des domaines clés tels que la lutte contre le changement climatique et la réduction des inégalités.

Grâce à ses lignes directrices, le GRI offre aux entreprises un moyen structuré de mesurer et de communiquer leur impact en matière de durabilité, ce qui répond à une demande croissante de la part des investisseurs, régulateurs et consommateurs pour des données fiables et comparables.

3.2.2. ISO 26000 (2010) : une norme internationale sur la responsabilité sociétale des entreprises

L'ISO 26000, bien que non destinée à être utilisée comme un cadre de *reporting*, est une norme clé en matière de responsabilité sociétale des entreprises. Publiée

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

en 2010, cette norme a pour objectif de guider les entreprises dans l'intégration des principes de la RSE dans leurs pratiques et décisions stratégiques.

Contrairement aux autres normes de *reporting* comme le GRI, l'ISO 26000 propose une approche plus holistique, en se concentrant sur les responsabilités sociales, environnementales et éthiques des entreprises. Elle fournit des lignes directrices pour l'intégration des préoccupations sociétales dans le cœur de la gestion des entreprises, tout en encourageant la transparence et l'engagement envers les parties prenantes.

3.2.3. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) : un cadre pour le *reporting* climatique

La TCFD, lancée en 2017, se distingue par son accent particulier sur les risques et opportunités liés au changement climatique. Ce référentiel encourage les entreprises à évaluer et à divulguer l'impact financier des risques climatiques sur leurs activités, en particulier dans un contexte de transition vers une économie faible en carbone. La TCFD offre des recommandations précises concernant la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques et les indicateurs financiers relatifs au climat.

En 2022, les recommandations de la TCFD étaient adoptées par 1400 entreprises représentant une capitalisation boursière de plus de 25 000 milliards de dollars (GRI, 2023). Cela montre l'importance croissante de cette norme pour les entreprises souhaitant démontrer leur résilience et leur contribution à la transition écologique.

Par conséquent, les standards internationaux jouent un rôle crucial dans la structuration du paysage de la responsabilité des entreprises. Ils offrent un cadre permettant aux investisseurs, régulateurs et consommateurs de comparer les performances extra-financières sur une base uniforme. En complément, les réglementations nationales jouent un rôle essentiel. Par exemple, la directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) en Europe impose des exigences accrues de transparence et de standardisation.

Ces cadres réglementaires permettent, en effet, une harmonisation des pratiques tout en guidant les entreprises vers une durabilité stratégique, essentielle dans un contexte global de transition écologique et économique.

3.3. Enjeux de la comptabilité extra-financière

L'intégration des dimensions extra-financières dans la gestion des entreprises s'impose comme une réponse incontournable aux défis d'une économie durable

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

et responsable. Les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance permettent non seulement d'identifier les risques non financiers, mais aussi de capitaliser sur des opportunités stratégiques qui favorisent la résilience et la compétitivité des entreprises.

3.3.1. Enjeux environnementaux

Les enjeux environnementaux représentent une priorité dans un contexte de crise climatique et de raréfaction des ressources naturelles. Face à des réglementations de plus en plus strictes, comme la loi Climat et Résilience en France, qui impose une réduction des émissions de 40 % d'ici 2030, les entreprises doivent revoir leurs processus de production et intégrer des technologies plus propres (*République Française*, 2021). En 2018, les entreprises françaises ont généré 63 millions de tonnes de déchets, nécessitant une gestion optimisée (*MTECT*, 2021).

Les initiatives comme l'utilisation d'emballages éco-responsables, le recyclage ou la circularité des produits sont désormais stratégiques. Le recyclage, par exemple, permet de réduire les émissions nationales de CO₂ de 5 %. L'inaction face au changement climatique peut cependant entraîner une perte moyenne de 39 % de la valeur boursière des entreprises exposées aux risques climatiques, selon une étude récente (*Républiques Français*, 2021). Ainsi, les entreprises doivent intégrer les enjeux environnementaux pour minimiser leur exposition à ces risques tout en maximisant leur attractivité auprès des investisseurs.

3.3.2. Enjeux sociaux

Les enjeux sociaux, souvent négligés, sont tout aussi cruciaux pour assurer la pérennité des entreprises et répondre aux attentes des parties prenantes. Les entreprises sont de plus en plus jugées sur leur capacité à offrir un environnement de travail sûr, équitable et inclusif. Le bien-être des employés est devenu un levier stratégique. Les entreprises qui investissent dans des initiatives pour améliorer la santé mentale et offrir des opportunités de formation voient des taux de fidélisation et de productivité augmenter significativement. À titre d'exemple, des programmes de soutien psychologique en entreprise ont permis de réduire de 20 % les arrêts maladie dans certaines organisations.

La RSE est également un cadre essentiel pour garantir que les entreprises répondent aux attentes des communautés locales et globales. La déclaration de performance extra-financière (DPEF), obligatoire pour les grandes entreprises en Europe, renforce la transparence sur les efforts réalisés en matière de droits humains, d'égalité, et d'inclusion sociale, témoignant de leur engagement envers les principes du développement durable.

3.3.3. Enjeux de gouvernance

La gouvernance des entreprises joue un rôle clé dans l'intégration des critères ESG. Une gouvernance solide repose sur la transparence et la lutte contre la corruption. Des scandales passés, comme l'affaire *Enron*, ont démontré les conséquences catastrophiques d'un manque de contrôle interne. Aujourd'hui, les entreprises qui intègrent des pratiques éthiques renforcent leur attractivité auprès des investisseurs et partenaires commerciaux.

Les réglementations, comme celles imposant un bilan carbone pour les entreprises générant plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, soulignent l'importance d'un *reporting* extra-financier rigoureux. Cette démarche est devenue essentielle pour attirer des investisseurs responsables et satisfaire les attentes croissantes des régulateurs (Mulak, 2024).

Les entreprises performantes intègrent des mécanismes qui alignent les intérêts des dirigeants avec ceux des parties prenantes. Cela inclut des rémunérations indexées sur des objectifs ESG et l'inclusion d'indicateurs non financiers dans les tableaux de bord stratégiques. Ces efforts renforcent la confiance des investisseurs tout en favorisant une gestion éthique et transparente.

3.4. Les bénéfices stratégiques de l'adoption de la comptabilité extra-financière pour les entreprises

L'intégration de la comptabilité extra-financière au cœur des stratégies d'entreprise s'impose aujourd'hui comme un levier majeur de performance et de pérennité. Au-delà de la simple conformité réglementaire, elle constitue un véritable avantage concurrentiel. En effet, la transparence sur les performances ESG renforce la crédibilité des entreprises auprès des investisseurs, clients, employés et autres parties prenantes, entraînant ainsi une meilleure réputation, un accès privilégié aux financements et une fidélisation accrue de la clientèle. D'un point de vue théorique, cette approche s'inscrit dans la théorie des parties prenantes (Mullenbach-Servayre, 2007), qui affirme que la performance d'une entreprise ne se limite pas aux seuls indicateurs financiers. Elle repose également sur la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes et aux exigences des parties prenantes. En intégrant les critères ESG dans leur *reporting*, les entreprises ne se contentent pas de satisfaire les demandes de ces parties, elles génèrent également une valeur substantielle pour elles.

Par ailleurs, les entreprises disposant d'un profil ESG solide bénéficient généralement d'un coût du capital plus faible. Les investisseurs sont souvent prêts à accepter des rendements moindres lorsqu'ils perçoivent une entreprise comme

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

durable et résiliente face aux risques systémiques, notamment ceux liés au changement climatique et aux enjeux sociaux. En outre, la prise en compte des critères ESG permet d'anticiper et de mieux gérer les risques non financiers, limitant ainsi l'exposition à des événements susceptibles d'affecter négativement la valeur de l'entreprise.

L'adoption de la comptabilité extra-financière favorise également l'innovation et la croissance en incitant les entreprises à développer des produits et services plus durables, en phase avec les attentes des consommateurs. Cette dynamique d'innovation ouvre de nouvelles opportunités de marché et renforce la résilience des organisations face aux transformations environnementales et sociétales. Elle contribue aussi à l'optimisation des processus internes, en réduisant les coûts liés à l'empreinte environnementale et en anticipant les risques extra-financiers. L'engagement des salariés s'en trouve renforcé, ce qui améliore la productivité et aligne l'entreprise sur les nouvelles attentes des consommateurs pour des pratiques plus responsables.

Enfin, la comptabilité extra-financière joue un rôle clé dans l'attraction et la fidélisation des talents. Ainsi, les entreprises dotées d'une politique RSE ambitieuse disposent d'un atout majeur pour attirer et retenir des profils qualifiés, renforçant ainsi leur compétitivité sur le long terme.

En somme, la comptabilité extra-financière dépasse le cadre de la simple mesure des performances économiques et financières. Elle devient un outil stratégique permettant de créer de la valeur durablement, de renforcer la résilience des entreprises et de contribuer à une économie plus responsable et inclusive.

3.5. Limites et défis de la comptabilité extra-financière

La comptabilité extra-financière est aujourd'hui un élément incontournable du pilotage des entreprises engagées dans une démarche de responsabilité sociale. En intégrant des indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance, elle répond aux exigences des parties prenantes et contribue à une meilleure prise en compte des externalités. Toutefois, cette comptabilité reste confrontée à de nombreux défis qui en limitent l'efficacité et la crédibilité.

3.5.1. Manque d'harmonisation des normes

L'absence d'un cadre normatif harmonisé constitue un frein majeur à la fiabilité et à la comparabilité des performances ESG. Aujourd'hui, les entreprises naviguent entre plusieurs référentiels, tels que le *Global Reporting Initiative* (GRI), le *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) ou encore la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) de l'Union européenne, sans qu'un standard universel

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

ne s'impose. Cette diversité complique l'évaluation des impacts et nuit à la transparence des rapports extra-financiers.

Dans le secteur de l'énergie, par exemple, une entreprise peut choisir de mesurer ses émissions de gaz à effet de serre selon les lignes directrices du GRI, tandis qu'une autre du même secteur privilégiera les indicateurs du SASB, plus axés sur la matérialité financière.

Cette disparité rend les comparaisons difficiles, voire trompeuses. L'adoption de standards internationaux communs, comme ceux en cours de développement par l'*International Sustainability Standards Board* (ISSB), permettrait d'uniformiser les pratiques de *reporting* et de garantir une meilleure cohérence des données extra-financières.

3.5.2. Risques de *greenwashing* et de *social-washing*

Le *greenwashing* et le *social-washing*, qui consistent à embellir artificiellement l'image environnementale ou sociale d'une entreprise, constituent un autre obstacle majeur à la crédibilité de la comptabilité extra-financière. Certaines organisations mettent en avant des engagements ESG qui ne reposent sur aucune action réelle, induisant ainsi en erreur investisseurs et consommateurs.

Un cas emblématique est celui de la controverse autour du *reporting* extra-financier, où plusieurs entreprises ont été critiquées pour un manque de transparence dans la communication de leurs engagements ESG. Par exemple, certaines entreprises revendiquent des pratiques durables sans que celles-ci soient véritablement intégrées dans leur modèle économique, ce qui alimente les soupçons de *greenwashing*.

Ce type de pratiques nuit à la confiance des parties prenantes et démontre l'urgence de renforcer les mécanismes de contrôle et de sanction. Des audits indépendants, couplés à des exigences de transparence accrues, pourraient limiter ces abus et garantir la sincérité des engagements ESG (David et Giordano-Spring, 2022).

3.5.3. Coût et complexité de mise en œuvre

La mise en place d'un *reporting* extra-financier représente une charge administrative et financière importante pour les entreprises, en particulier les PME. Cette contrainte est d'autant plus marquée que les réglementations en matière de *reporting* extra-financier deviennent de plus en plus exigeantes, comme en témoigne l'entrée en vigueur de la *Corporate Sustainability Reporting Directive*

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

(CSRD) en 2024 dans l'Union européenne, qui impose de nouvelles obligations aux entreprises en matière de transparence ESG (*European Commission*, 2023).

Le *reporting* ESG repose sur la collecte, l'analyse et la vérification d'un grand volume de données extra-financières, ce qui exige des compétences spécialisées et des outils numériques avancés. Cependant, les PME disposent souvent de ressources humaines et techniques limitées, ce qui complique leur mise en conformité avec ces exigences. Cette complexité renforce les inégalités entre grandes entreprises, qui peuvent mobiliser des consultants spécialisés et des outils numériques avancés, et les structures plus petites, qui peinent à se conformer aux nouvelles exigences.

Pour pallier ces difficultés, certaines initiatives visent à alléger la charge du *reporting* extra-financier, notamment par le développement de standards simplifiés, la mise en place de plateformes mutualisées de *reporting* ou encore l'octroi de subventions pour aider les PME à financer leur transition vers un *reporting* plus transparent (*Gbego*, 2023). Cependant, ces mesures restent limitées et nécessitent une harmonisation accrue pour éviter que la complexité du *reporting* ESG ne devienne un frein à son adoption effective.

3.5.4. Pression des investisseurs et du marché

Les entreprises doivent composer avec une pression constante pour générer des rendements financiers à court terme, ce qui peut entrer en contradiction avec les objectifs de long terme liés aux initiatives ESG. Cette tension pousse certaines d'entre elles à privilégier des actions de communication plutôt que des transformations structurelles, ou à reporter des investissements durables jugés peu rentables à court terme.

Ainsi, la logique financière immédiate freine l'adoption de véritables stratégies de durabilité. Ainsi, une entreprise peut hésiter à investir dans des technologies vertes coûteuses, même si elles offrent des bénéfices à long terme en matière de réduction des émissions et d'efficacité énergétique, si les investisseurs privilégient une rentabilité rapide (*Allix-Desfautaux* et *Makany*, 2015).

Pour pallier cet obstacle, il est essentiel de sensibiliser les marchés financiers aux bénéfices d'une approche durable et de promouvoir des outils incitatifs, comme les obligations vertes, qui permettent de concilier financement responsable et performance économique.

Malgré ces défis, la comptabilité extra-financière demeure un levier essentiel pour une gouvernance plus transparente et responsable. Son amélioration passe nécessairement par une standardisation accrue des normes, un renforcement des

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

contrôles pour lutter contre le greenwashing, un soutien aux PME pour faciliter leur mise en conformité et une meilleure sensibilisation des investisseurs aux bénéfices d'une approche ESG intégrée. En relevant ces défis, elle pourra jouer un rôle décisif dans l'évolution vers une économie plus durable et éthique.

Conclusion

La transition vers une comptabilité intégrative représente une opportunité cruciale pour les entreprises dans un environnement économique en mutation. En adoptant une approche proactive vis-à-vis de la RSE et en intégrant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leurs pratiques comptables, elles peuvent répondre aux défis posés par la financiarisation tout en contribuant positivement à la société. Ce faisant, elles se positionnent non seulement comme des acteurs économiques responsables, mais aussi comme des leaders dans la quête d'un développement durable qui équilibre performance économique et impact sociétal.

Toutefois, la mise en œuvre de ces nouvelles pratiques ne va pas sans défis. L'harmonisation des normes comptables extra-financières, la lutte contre le *greenwashing* et l'adhésion sincère des entreprises aux principes de durabilité restent des enjeux majeurs. L'implication des pouvoirs publics, des investisseurs et des consommateurs sera déterminante pour faire évoluer les pratiques vers plus de transparence et d'impact réel.

À terme, la convergence entre la performance financière et la performance sociétale pourrait s'imposer comme un nouveau paradigme économique, où la valeur créée ne se mesure plus uniquement à l'aune des bénéfices financiers, mais également en fonction de son impact durable sur la société et l'environnement. Les entreprises qui sauront intégrer ces nouveaux impératifs ne seront pas seulement plus résilientes face aux crises futures, mais également mieux positionnées pour saisir les opportunités d'un monde en transition.

Dès lors, au-delà du constat des tensions entre financiarisation et gouvernance responsable, une question essentielle demeure : *quels mécanismes permettraient de rendre la financiarisation compatible avec une gouvernance responsable et durable ?* Ce débat ouvre la voie à des recherches futures sur l'évolution des modèles de gestion et sur la manière dont la comptabilité extra-financière pourrait jouer un rôle structurant dans cet équilibre.

L'émergence d'un cadre réglementaire plus conséquent et la montée en puissance des attentes sociétales pourraient accélérer cette transformation, mais

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

seule une prise de conscience collective des entreprises et des investisseurs permettra de dépasser les contradictions actuelles et d'aligner performance financière et engagement durable.

Références bibliographiques

- **Aglietta M., Rebérioux, A.,** (2004), « *Dérives du capitalisme financier* », Albin Michel. Paris
- **Allix-Desfautaux, É., Makany, L. D.,** (2015). « Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles », *Revue Management et Avenir*, N°7, p. 15-32. <https://doi.org/10.3917/mav.007.0015>.
- **Banque d'Algérie.,** (2024), « *Rapport annuel 2023 : Évolution économique et monétaire.* » Alger.
- **Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F.,** (2016), « *La responsabilité sociétale d'entreprise* », Edition La Découverte.
- **Cadet I.,** (2010), « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une source d'usages internationaux », *Revue Internationale de Droit Économique*, 244, p. 401-439. <https://doi.org/10.3917/ride.244.0401>
- **Chiadmi M.** (2023), « Analyse du lien et de l'interaction entre performances sociale et financière des entreprises : Une synthèse de la littérature », *Revue Française d'Économie et de Gestion*, Vol. 4, N°1, p. 245–273.
- **Commission Européenne.,** (2011), « *Une stratégie renouvelée de l'UE 2011-14 pour la responsabilité sociale des entreprises* », Commission Européenne.
- **David B., Giordano-Spring S.,** (2022), « Connectivité entre le reporting financier et extra-financier : Une exploration à travers la comptabilité « climat » », *Revue Comptabilité - Contrôle - Audit*, Vol. 28, N°4, p. 21-57. <https://doi.org/10.3917/cca.284.0021>
- **European Commission.,** (2023), « *Corporate sustainability reporting* », Finance. <https://finance.ec.europa.eu/...>
- **Gbego H.,** (2023), « *Le reporting extra-financier : Enjeux, points essentiels et recommandations* », Edition LefebvreDalloz. https://formation.lefebvreDalloz.fr/sites/default/files/medias/documents/2023-01/livre_blanc_reporting_extra_financier.pdf
- **Gendron C., Lapointe A., Turcotte M.-F.,** (2004), « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol.59, N°1, p.58–89. <https://doi.org/10.7202/009128ar>
- **Global Reporting Initiative (GRI).,** (2023), « *Sustainability Reporting Standards* ». <https://www.globalreporting.org>
- **Gond J.-P., Igalens J.,** (2008), « *La responsabilité sociale des entreprises* », Presses Universitaires de France.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Jahmane A., Louart P.,** (2013), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : une diversité des concepts, des enjeux multiples et imbriqués et diverses méthodes de mesure », *Revue Management et Sciences sociales*.
- **Kadio A. K. C.,** (2020), « *Le déploiement et l'intégration de l'économie circulaire au sein des organisations logistiques des entreprises : Cas d'une démarche d'écologie industrielle au Port Atlantique La Rochelle* ». Thèse de doctorat, Université de La Rochelle (France).
- **Lazonick W.,** (2014), 'Profits without prosperity: How stock buybacks manipulate the market, and leave most Americans worse off', *The Academic-Industry Research Network & University of Massachusetts Lowell*.
- **Meyer M., Schmid A.,** (2019), « Les conséquences du Dieselgate sur la gouvernance d'entreprise : Le cas de Volkswagen », *Revue de la Gouvernance*, Vol.22, N°3, p. 135-150.
- **Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires (MTECT),** (2023), « *Politiques françaises de lutte contre le changement climatique. Chiffres clés du climat France, Europe et Monde* ». <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr>
- **Mulak G.,** (2024), « DPEF, reporting extra-financier : quelles obligations et solutions pour les PME ? » « Greenly. <https://greenly.earth/fr-fr/blog/guide-entreprise/dpef-declaration-performance-extra-financiere>
- **Mullenbach-Servayre A.,** (2007), « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *Revue des Sciences de Gestion, collection Direction et Gestion*, N°223, p. 109-120.
- **Nations Unies.,** (2015), « *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030* ». <https://www.un.org>.
- **Organisation de coopération et de développement économiques.,** (2022), « *Perspectives économiques de l'OCDE* », N°2. <https://doi.org/10.1787/16843436>
- **République Française.,** (2021), « Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets », *Journal officiel de la République française*. <https://www.legifrance.gouv.fr>.
- **Schaltegger S., Wagner M.,** (2006), « *Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance* », Routledge.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Taleb B., Boucif S. A.** (2021), « L'importance de la responsabilité sociale des entreprises en période de crise et de pandémie Covid-19 », *Algerian Journal of Political Economy*, Vol. 3, N°1, pp.134-151.
- **Union Européenne.** (2001), « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises : Livre vert* ». Commission des Communautés Européennes.

Chapitre 9 — Etude des facteurs influençant l'adoption de stratégies RSE par les entreprises familiales

Lyés GHEDDACHE

Introduction

Les entreprises familiales, tout comme tout autres types d'entreprises, sont appelées aujourd'hui à assumer leur rôle sociétal au sein de l'environnement où elles évoluent et se développent. Cela nécessite donc de se repositionner afin d'être en mesure d'intégrer des pratiques de responsabilité sociale de façon cohérente et efficace dans leurs stratégies. Malgré les nombreuses recherches sur les entreprises familiales, peu d'entre elles se sont intéressées aux relations entre celles-ci et leur société (*Allouche et Amann, 2000*). En effet, les recherches abordent le plus souvent des sujets concernant sa définition et les relations (ou interactions) entre entreprise/famille.

En Algérie, les travaux de recherche qui se sont intéressés à la question de l'adoption de la RSE dans les entreprises algériennes, en général convergent vers deux types de résultats. Ainsi, les études de cas de certaines grandes entreprises ont montré que celles-ci intègrent et pratiquent certains principes de la RSE de façon formalisée et explicite. C'est le cas, entre autres, des études de *Bellabsene et Bekour (2022)* qui ont pris le cas De NCA Rouïba, ou de *Kateb et Salem (2017)* qui ont étudié le cas de l'entreprise Lafarge De M'sila ou même celle de *Kateb et Kateb (2017)* qui s'est intéressée au cas de l'entreprise algérienne Sasace.

Par contre les travaux qui ont utilisé des échantillons de PME algériennes privées ont permis de révéler que ces entreprises pratiquent certains principes de la RSE, mais de façon implicite et non formalisée. C'est comme par exemple l'étude de *Hamidi, Dadene et Khelfaoui (2013)* qui a emprunté une analyse ACM sur un échantillon de 237 PME algériennes. De même, les études de *Arabeche et Tabet (2016)*, *Benabou et Bendiabdellah (2009)* convergent vers le même sens.

Ce travail se propose de présenter des éléments explicatifs sur l'éventuelle influence des spécificités du caractère familial de l'entreprise sur son orientation

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

vers l'adoption des pratiques RSE et leur intégration dans leurs stratégies de développement. Pour ce faire, trois éléments vont structurer cette réflexion. Ainsi, un premier élément s'intéresse à la mise en lumière de la complexité de la notion d'entreprise familiale sur divers plans (définition, gouvernance, etc.). Dans le second, nous présentons l'essentiel des résultats des études théoriques qui ont tenté d'expliquer la relation de causalité entre le caractère familial et l'orientation vers la RSE des entreprises (théorie des parties prenantes, théorie de l'agences, etc.). Le troisième élément s'intéresse aux aspects empiriques de la question, c'est-à-dire les recherches mettant en œuvre les traitements statistiques permettant de prouver l'existence d'une relation de causalité.

-1-

De l'entreprise familiale

Les entreprises familiales sont des entités qui existent depuis très longtemps dans les économies de marché et contribuent très significativement à la croissance économique de divers pays. Toutefois, la recherche ne s'est penchée sur le sujet que récemment. En fait, ce sont des structures qui présentent diverses spécificités sur plusieurs plans.

1.1. Une complexité dans la définition

Il n'existe pas un consensus sur la définition de l'entreprise familiale, puisqu'elles sont diverses et certaines d'entre-elles utilisent un seul critère tandis que d'autres empruntent plusieurs critères. Dans les faits, il n'y a pas encore de définition universelle de l'entreprise familiale qui fasse l'unanimité entre les auteurs jusqu'à aujourd'hui (*Chua et al.*, 2018). Tout de même, la majorité des chercheurs utilisent une définition multicritère utilisant, généralement la détention de la propriété et la détention du contrôle (*Davis et Tagiuri*, 1982) et l'intention de transmission (*Churchill et Hatten*, 1987). Par conséquent, l'entreprise est considérée familiale quand la famille influence le comportement de l'entreprise dans ses choix et ses objectifs stratégiques (*Arrègle et Mari*, 2010).

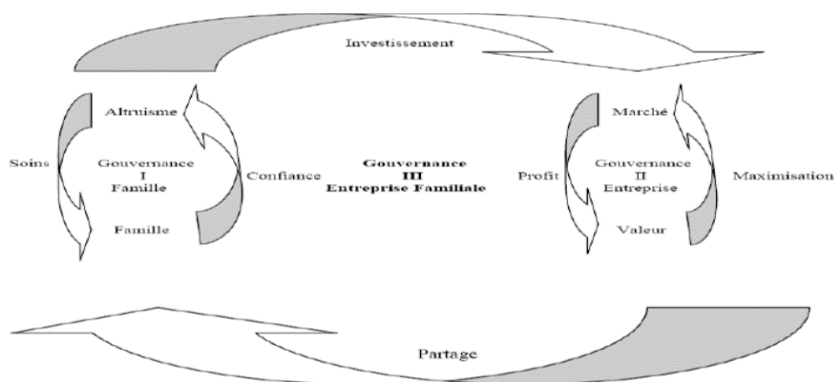
1.2. Des parties prenantes multiples

Les entreprises familiales sont des entités spécifiques et assez complexes de par la diversité des parties prenantes qui les entourent. A ce sujet, *Mc Cracken* (1999) présente les différentes parties intervenantes dans l'enceinte de ces sous-systèmes :

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- ✓ Les actionnaires non familiaux : ils souhaitent une bonne rentabilité et des dividendes
- ✓ Les travailleurs non-membres de la famille : leurs intérêts portent sur des perspectives ; de carrière et une sécurité d'emploi ;
- ✓ Les managers qui sont également actionnaires : ils veulent de l'autonomie et de la rentabilité ;
- ✓ Les actionnaires familiaux passifs : ils sont intéressés par les dividendes, la rentabilité, ils veulent une information claire sur la situation de l'entreprise et des possibilités de sortie de l'actionnariat ;
- ✓ La famille : elle souhaite un bon équilibre entre la famille et l'entreprise ;
- ✓ Les travailleurs membres de la famille : leurs intérêts portent sur des perspectives de carrière, les possibilités de succéder et/ou de devenir actionnaires. Ils sont pour le réinvestissement des bénéfices ;
- ✓ Les actionnaires familiaux actifs : ils sont également pour le réinvestissement des bénéfices et souhaitent néanmoins un dividende, un équilibre famille-entreprise ainsi qu'une bonne liquidité et rentabilité.

Figure 1—Complexité des entreprises familiales



Source : Steier (2003)

1.3. Nécessité d'un système de gouvernance développé

Pour assurer un bon fonctionnement des entreprises familiales, leur système de gouvernance doit essentiellement tenir compte et suivre l'évolution de l'entreprise et de la famille propriétaire. En ce sens, à un stade avancé, deux systèmes de gouvernance doivent être formalisés :

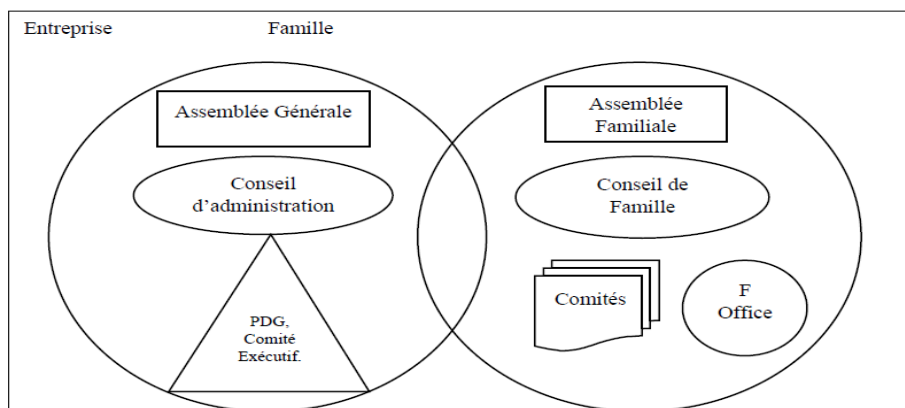
La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- Un système de gouvernance pour l'entreprise ;
- Et un système de gouvernance pour la famille.

Cette structure complexe est susceptible de réduire au maximum les risques de conflits au sein de la famille propriétaire.

La figure suivante présente les deux systèmes de gouvernance des entreprises familiales qui sont parvenues à la troisième génération.

Figure 2—Gouvernance d'entreprise et gouvernance familiale



source : Gallo, M., & Kenyon-Rouvinez, D. (2004). L'importance de la gouvernance familiale et de la

-2-

Quelques théories explicatives de l'adoption de la RSE par entreprises familiales

Les études théoriques qui se sont intéressées à la question de l'éventuelle influence du caractère familial de l'entreprise sur sa prédisposition à adopter une démarche RSE ont été assez nombreuses. En ce sens, les auteurs ont emprunté les notions de diverses théories pour tenter de prouver l'existence de ce lien.

2.1. La théorie des parties prenantes

Selon cette théorie, la performance sociétale passe par la satisfaction des attentes des parties prenantes (*Clarkson*, 1995). Toutefois, ces attentes peuvent être contradictoires ce qui accroît la difficulté de leur gestion.

2.2. La théorie institutionnelle

Développée par *Meyer et Rowan* (1977) puis par *DiMaggio et Powell* (1983), cette théorie tente d'expliquer les facteurs qui poussent les entreprises à adopter les mêmes normes, structures et pratiques (ici la RSE). Le développement de cette notion est expliqué par trois facteurs : les pressions sociétales et institutionnelles (isomorphisme coercitif), l'imitation (isomorphisme mimétique) et la professionnalisation (isomorphisme normatif).

2.3. La théorie d'agence

Dans la mesure où dans les entreprises familiales, il y a confusion entre propriété et management (donc pas de divergence d'intérêts ni d'opportunisme) les auteurs qui ont emprunté la voie de la théorie de l'agence considèrent que l'entreprise est l'agent et que la société représente le principal. Ainsi, la société utilise des mécanismes de surveillance et de sanction qui tendent à limiter les comportements opportunistes des entreprises. Les entreprises familiales ne s'engagent pas volontairement dans des initiatives sociales, mais par crainte d'éventuelles mesures coercitives (sanctions par la société) en réaction à des actions de l'entreprise qui seraient considérées comme socialement irresponsable. L'étude empirique de *Dyer et Whetten* (2006) confirme cette orientation.

2.4. La théorie de l'intendance

Dans le cadre des entreprises familiales, il y a alignement des objectifs des gestionnaires avec les objectifs des actionnaires (*Davis et al.*, 1997). En effet, l'intendance caractérise et distingue les entreprises familiales. Elle est associée à un ensemble de valeurs ancrées dans la famille propriétaire : l'altruisme, le collectivisme, l'identification, l'engagement (*Miller et Le Breton-Miller*, 2006) et la confiance (*Corbetta et Salvato*, 2004). Elle regroupe ainsi un ensemble de valeurs qui permettent de forger une culture organisationnelle collectiviste et altruiste plutôt qu'individualiste.

2.5. Théorie comportementale de l'agence

Dans le cas où la famille est le principal, l'accent est mis sur la préservation d'une valeur affective que *Gomez-Méjia et al.*, (2007) intitule la richesse socio-émotionnelle (SEW). Pour expliquer les différences observées entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales. Il se réfère aux objectifs non financiers et non économiques qui répondent aux besoins affectifs de la famille. La famille est donc généralement motivée et engagée pour la préservation

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

de sa SEW (*Gomez-Mejia et al.* 2011 ; *Gomez-Mejia et al.*, 2007), et cet engagement affecte les comportements stratégiques de l'entreprise.

2. 6. La théorie de l'identité organisationnelle et la réputation des entreprises familiales

La réputation de l'entreprise, son image et son identité organisationnelle sont parmi les principales ressources immatérielles qui ont retenu l'attention des chercheurs ces dernières décennies (*De Salles Vance et De Angelo*, 2007).

-3-

Impacts des spécificités de l'entreprise familiale

Les études empiriques qui se sont intéressées à la question de l'existence de liens de causalité entre le caractère familial de l'entreprise et l'orientation de celle-ci vers les pratiques de RSE sont assez variées. Toutefois, les résultats obtenus montrent que seulement quelques facteurs découlent vers des résultats statistiquement significatifs.

3.1. Quelques facteurs explicatifs de l'adoption de la RSE par les entreprises familiales

Selon *Malocchi et al.* (2005), les entreprises familiales s'intéressent davantage à leur responsabilité sociétale que les autres types d'entreprises. En effet, grâce à leurs dirigeants, les entreprises familiales tendent à adopter dans leurs stratégies une vision à long terme.

Aussi, les entreprises familiales s'avèrent averses au risque et tendent à adopter des stratégies proactives que réactives (en matière de RSE). En ce sens, les entreprises familiales, peuvent adopter quatre comportements *Carroll* (1979) allant d'un comportement réactif, qui ignore les aspects de la RSE, au comportement proactif où l'entreprise essaie de satisfaire et d'anticiper ces revendications.

Un autre facteur explicatif est la flexibilité de l'emploi (*Allouche et Amann*, 2000). Cette flexibilité est fortement recherchée pour s'adapter rapidement aux revendications sociétales.

3.2. Entreprise familiale et entreprise non-familiale face à la RSE

La mise en parallèle des entreprises familiales et des entreprises non familiales permet de remarquer que les premières présentent des prédispositions plus importantes que les secondes pour être favorables à l'adoption de pratiques RSE et leur intégration dans leurs stratégies. Le tableau suivant montre les éléments les plus significatifs.

Tableau 1—Les principales différences entre EF et ENF en termes de responsabilité sociétale

Entreprise Familiale	Entreprise non familiale
Liens solides avec la communauté locale	Lien faible avec la communauté locale
Valeurs familiales (solidarité, loyauté)	Valeurs individuelles
Importance des objectifs non financiers	Stratégie axée sur la maximisation du profit
Orientation à long terme	Orientation à moyen et court terme
Système d'échange généralisé	Système d'échange restreint
La famille partie prenante	Groupe traditionnel de parties prenantes
Plus de publications de rapport social	Divulgence sociale conforme aux normes de RSE

Source : Popowska (2017).

3.3. Le rôle des caractéristiques de la PME familiale dans l'adoption des démarches de RSE

Dans le cadre de l'entreprise familiale plusieurs dimensions peuvent constituer des facteurs qui encouragent l'adoption d'une démarche de RSE tel que l'environnement, la régulation, la demande sociale, l'orientation du marché, la culture, l'éthique et l'attitude des managers (*Jenkins, 2006 ; Williamson, Lynch-Wood, et Ramsay, 2006 ; Visser, 2008*). Cependant, il n'y a pas d'unanimité sur l'influence de ces caractéristiques par rapport à son adoption d'une démarche RSE.

Dans l'ensemble, diverses études convergent vers l'idée que certaines caractéristiques propres aux entreprises familiales constituent des facteurs qui exercent une très forte influence (qu'il soit favorable ou défavorable à l'adoption

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

d'une démarche RSE. En ce sens, les éléments les plus significatifs sont les suivants :

- La taille de l'entreprise a un impact statistiquement significatif sur la RSE suivant les études de (*Moore*, 2001 ; *Gallo* et *Christensen*, 2011) ;
- L'âge de l'entreprise a un impact positif et statistiquement significatif sur la RSE d'après le travail de (*Moore*, 2001) ;
- La connaissance de la RSE a un rôle positif dans l'adoption de la RSE par l'entreprise d'après les conclusions de (*Kraft* et *Singhapakdi*, 1991 ; *Kum-Lung*, 2010) ;
- Le conservatisme exerce un effet négatif et statistiquement significatif sur la RSE (*Martínez-Ferrero et al.*, 2013).

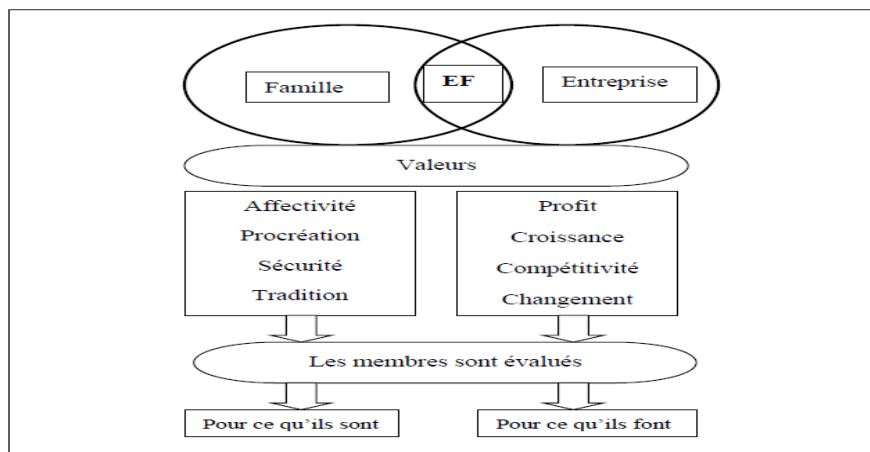
3.4. Quelques freins à l'adoption de démarches RSE dans les entreprises familiales

D'après *Bergero et al.*, (2010), les freins les plus communs à l'adoption d'une démarche RSE par les PME, en général sont :

- Le manque de ressources financières ;
- La perception que le retour sur investissement à court et moyen termes ne se fait pas ;
- Et l'absence de directives conçues spécifiquement pour les PME et l'absence d'évidence quant aux avantages d'une telle démarche.

Plus spécifiquement, pour le cas des PME familiales, certaines interactions (entre le sous-système famille et entreprise) conduisent au rejet des pratiques RSE. Ainsi, par exemple, au sein de ces entreprises, les individus sont jugés pour ce qu'ils sont et non ce qu'ils font. Donc, cela conduit au manque d'objectivité quant à leurs processus décisionnels et modes de management (le favoritisme des membres de la famille lors du recrutement, de la rémunération, la reconnaissance au travail, etc.).

Figure 3 — Les deux sous-systèmes qui structurent l'entreprise familiale



Source : Goetschin, P. (1987.p100)

La figure ci-dessus, schématise la complexité qui entoure les entreprises familiales dans lesquelles, les objectifs familiaux sont interreliés avec les impératifs économiques. Ainsi, deux sous-systèmes aux objectifs contradictoires rendant ainsi la prise de décision assez délicate au sein des entreprises familiales.

Conclusion

De ce qui précède, les entreprises familiales peuvent engager des actions de RSE, soit par conviction de leurs dirigeants, soit par obligation pour assurer leur attractivité et soigner leur réputation à l'égard des parties prenantes. Elles peuvent aussi suivre l'objectif de renforcer leur position au sein de leur écosystème entrepreneurial, dans le cadre, par exemple, de rapports de sous-traitances avec de grands groupes ou d'externalisation de certains services. En ce sens, les entreprises familiales peuvent être orientées vers le sens de pratiques uniformisées dans un cercle de travail et de relations commerciales. De plus, elles peuvent bénéficier des expériences des autres entreprises en matière d'intégration et de mise en œuvre de stratégies de RSE dans divers domaines.

Tout de même, les seules caractéristiques des entreprises familiales ne suffisent pas pour garantir une pleine adhésion aux démarches RSE. En effet, les freins demeurent multiples, et liés essentiellement à des considérations de capacités financières et de manques de connaissances en matière RSE. Ces limites sont très

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

perceptibles à travers les diverses études empiriques qui ont conclu à des pratiques plutôt informelles et non structurées.

En somme, les pratiques RSE dans l'environnement algérien est en développement progressif. C'est une démarche qui est devenue presque une obligation pour les entreprises de tout type (publiques, privée). Celles-ci ne peuvent plus ignorer les dimensions relatives à la société dans laquelle elles évoluent et se développent. Pour une entreprise familiale, l'obligation paraît encore plus affichée eu égard à leur très grande proximité et aux liens qui les unissent. Ainsi, pour une meilleure exploitation des avantages que confère cette démarche, il est nécessaire pour les dirigeants d'entreprises familiales d'intégrer ce type de pratiques de façon structurée et organisée.

Références bibliographiques

- **Allouche J., Amann, B.,** (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 3, No1, p.33-79.
- **Arabeche Z., Tabeti H.,** (2016), « L'orientation entrepreneuriale des dirigeants et la Responsabilité Sociale Des Entreprises », *Al-Riyada For Business Economics Journal*, Vol. 2, N° 2, p.104-121
- **Arabeche Z.,** (2020), « La Perception De La RSE Par Les Entreprises Familiales En Algérie : adaptation du modèle de Carroll (1991) au sein de groupe Chiali Tube à Sidi Bel Abées », *Revue d'études sur les institutions et le développement*, Vol. 6, N° 1, p. 63-89.
- **Arregle J.L., Mari I.,** (2010), « Avantages ou désavantages de l'entreprise familiale », *Revue Française de Gestion*, N° 200 p. 87-109.
- **Bellahsene., Bekour F.,** (2022), « L'intégration Des Pratiques De Responsabilité Sociale De L'entreprise Dans La Gestion Des Entreprises : Cas De NCA Rouïba », *Journal of business administration and economic studies*, Vol.8, N°1, p.649-664
- **Benabou D., Bendiabdellah A.,** (2009), « Perception Des Dirigeants De Pme De Leur Responsabilité Sociale Une Approche Par La Cartographie Cognitive », *Revue d'économie et de management*, Vol.8, N° 1, p. 195-209.
- **Chua J. H., Chrisman J. J., De Massis A., Wang H.,** (2018), « Reflections on family firm goals and the assessment of performance », *Journal of Family Business Strategy*, p.103– 113.
- **Churchill N. C., Hatten K. J.,** (1987), « Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses », *American Journal of small business*, Vol.11, N°3, p.51-64.
- **Clarkson M. E.,** (1995), « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of management Review*, Vol.20, N°1, p.92-117.
- **Corbetta G., Salvato C.,** (2004), « Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on “comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.28, N°4, p.355-362.
- **Davis J. A., Tagiuri R.,** (1982), « Bivalent attributes of the family firm », *Family business sourcebook*, p.62-74.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Dyer Jr. W. G., Whetten D. A.,** (2006), « Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500 », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.30, N°6, p.785-802.
- **De Salles Vance P., De Ângelo C. F.,** (2007), « Reputação corporativa: uma revisão teórica. REGE », *Revista de Gestão*, Vol.14, N°4, p.93.
- **Gallo M. A.,** (2004), « The family business and its social responsibilities », *Family Business Review*, Vol.17, N°2, p.135-148.
- **Gomez-Mejia L. R., Cruz C., Berrone P., De Castro J.,** (2011), « The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms », *Academy of Management Annals*, Vol.5, N°1, p.653-707.
- **Gómez-Mejía L. R., Haynes K. T., Núñez-Nickel M., Jacobson K. J., Moyano-Fuentes J.,** (2007), « Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills », *Administrative science quarterly*, Vol.52, N°1, p.106-137.
- **Hamidi Y., Dadene A., Khelfaoui M.,** (2013), « La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (pme) algériennes : quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ? », *Revue de recherches et études scientifiques*, Vol.07, N° 1, p.331-352
- **Jenkins H.,** (2006), « Small Business Champions for Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, N° 67, p.241-256.
- **Kateb K., Salem K.,** (2017), « La Pratique De La Responsabilité Sociale Des Entreprises (RSE) En Algérie : Cas De Lafarge De M'sila », *Annals of Bechar University in Economic Sciences*. Vol.4, N°1, p.194-207
- **Kateb K., Kateb M.-L.,** (2017), « La Démarche De La Responsabilité Sociale Des Entreprises (RSE) : Le Cas De L'entreprise Algérienne Sasace », *Revue des Etudes Economiques Approfondies*, Vol. 2, N°2, p.25-49.
- **Malocchi A., Mayrhofer U., Secci D., Urban D.,** (2005), « Corporate Governance and Social Responsibility in Europe; An Analysis of French and Italian SMEs », *The European Union Review*, Vol. 10, N° 2, p. 71-95.
- **Miller D., Le Breton-Miller I.,** (2006), « Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities », *Family Business Review*, Vol. 19, N°1, p. 73-87.
- **Popowska M.,** (2017), « Corporate Social Responsibility and family business: current debates and future prospects », *Entrepreneuriat et Gestion*, Vol.18, N°6, p.281-292.

Chapitre 10 — *Intégration des parties prenantes dans les entreprises socialement responsables : démarches et enjeux. Cas de Cevital, Bejaia*

Malika BEGRICHE-AMGHAR

Introduction

Ce papier a pour objet, d'étudier la responsabilité sociale des entreprises en se focalisant sur l'une de ses composantes importantes en l'occurrence les parties prenantes.

Nous allons tenter à cet effet, de comprendre la démarche de l'entreprise responsable, pour intégrer effectivement ses parties prenantes, tel que défini dans le « projet » RSE.

Le questionnement principal posé, est donc relatif à *la compréhension et l'analyse de l'étendue de l'intégration des parties prenantes dans les décisions et les stratégies des entreprises socialement responsables.*

Partant de l'idée que l'intégration des parties prenantes est sujette à une sorte d'ingénierie, qui consiste à cibler les parties prenantes les plus importantes, pour pouvoir répondre à leurs attentes d'une manière plus distinguée. Nous avons mené une étude empirique au sein de Cevital, pour cerner la démarche empruntée afin d'identifier, hiérarchiser et cibler les différentes parties prenantes de ce groupe.

Sur le plan pratique, il s'agit de comprendre, l'enjeu et l'étendue de l'intégration des parties prenantes sur la stratégie et la performance de l'entreprise.

Pour mener à bien notre travail de recherche et répondre à notre problématique, nous avons opté pour une enquête de terrain, s'appuyant sur des entretiens, destinés aux différents acteurs concernés par la démarche RSE au sein du groupe Cevital.

Le choix de Cevital est justifié par son engagement responsable, et son expérience dans ce domaine. L'enquête contient trois axes de réflexion : Faire un état des lieux relativement à la responsabilité sociale au sein du groupe, mettre

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

l'accent sur la démarche adoptée pour identifier et cibler les parties prenantes (Cartographie et segmentation) et finalement, mesurer l'impact de cette intégration sur les stratégies et la performance du groupe Cevital. Les principaux résultats de l'enquête, font état d'un réel engagement envers ses parties prenantes et une intégration plus ou moins importante de catégories par rapport à d'autres.

Cela étant, discuter de la problématique d'intégration des parties prenantes dans une démarche RSE, requiert une méthode et une structure logiques, qui permettront de la cerner au mieux. Ainsi nous allons dans le cadre de ce travail, présenter dans un premier temps, une brève revue de littérature relative à la gouvernance partenariale, considérée comme l'ancrage théorique de la RSE ; puis décrire les fondements et les dimensions RSE et plus précisément les parties prenantes.

Dans un second temps, à travers le cas de Cevital choisi comme cas empirique, nous allons tenter de faire un état des lieux quant à la thématique de la RSE au sein du groupe, comprendre la démarche qu'il a adopté pour optimiser l'intégration de ses parties prenantes et terminer par un regard critique sur cette démarche.

-1-

Une revue de littérature

Les années 30 ont été marquées par une remontée en puissance du débat autour de la gouvernance partenariale, remettant en cause le discours autour de la gouvernance actionnariale et du rôle essentiel de la firme qui prédominait jusque-là.

En effet, depuis la révolution industrielle et l'émergence de la grande firme, le rôle primordial qui lui a été assigné, était essentiellement la maximisation de la valeur actionnariale.

Sur le plan théorique, c'est à travers la théorie de l'agence et ses principaux défenseurs à l'instar de *Berle et Means* (1932) et la théorie des droits de propriété d'*Alchian et Demsetz* (1972), que la prééminence de la maximisation de la valeur actionnariale est légitimée.

La gouvernance d'entreprise est définie comme « *les moyens mis en œuvre pour s'assurer que les décisions de l'entreprise, ses actifs et les comportements de ses dirigeants et salariés vont bien dans le sens des objectifs de l'entreprise, tels qu'ils ont été définis par les actionnaires* » (Charreaux, 1997, p.01).

Néanmoins, l'évolution du contexte et les caractéristiques même de la grande firme, ont fait que ce paradigme soit substitué par un autre, prônant la maximisation de la valeur des ayants droit.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

En effet, l'ensemble des arguments en faveur d'une gouvernance partenariale s'accordent sur le fait, qu'il serait inacceptable de sacrifier les intérêts non-économiques des stakeholders (ex : conditions d'hygiène et sécurité) aux intérêts économiques des *shareholders* (rentabilité financière).

Par ailleurs, une performance durable requiert de dépasser le modèle de gouvernance qui consiste à réguler les relations internes pour maximiser la valeur actionnariale, pour le substituer par un modèle plus coopératif fondé sur une nouvelle vision de création et d'appropriation de la valeur.

Cette nouvelle réflexion autour de la gouvernance, trouve ses fondements dans les nombreux travaux de *Charreaux* (1997, 2006), *Hill et Jones* (1992), *Freeman* (1984), *Igalens* (2009), etc.

En reprenant l'analyse de *Heald* (1961), l'évolution de la grande firme à capital diffus a engendré deux phénomènes majeurs : le premier étant lié au faible contrôle exercé par les actionnaires propriétaires sur les dirigeants, et le second, du fait de ce faible contrôle et de la taille de l'entreprise, cette dernière s'approprie désormais un statut d'institution à part entière, et se trouve dans l'obligation d'interagir avec différents groupes formant la *communauté sociale* dans son ensemble.

La communauté sociale est de ce fait composée de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Les travaux de *Gond et Mercier* (2006), soulignent quant à eux, que l'approche des parties prenantes trouve ses origines dans la théorie même de *Berle et Means* (1932).

En effet, ces derniers avancent dans le cadre de leurs travaux sur la grande firme à capital diffus, que les dirigeants qui ont été pendant longtemps focalisés sur la création de la valeur actionnariale, subissent sans cesse une pression sociale, les contraignant à reconnaître leurs responsabilités, envers tous les acteurs dont le « bien-être » est impacté par leurs décisions.

Néanmoins, on attribue à *Freeman* (1984, p. 48) d'être l'un des premiers auteurs à avancer la notion de partie prenante, en la considérant comme « *un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ».

Plus encore, *Freeman* reconnaît que cette notion apparaît en premier lieu en 1963, et ce lors d'un mémorandum qui a eu lieu au sein de *Standford Research Institute* par *Ansoff et Stewart* et qui a été dédié à la problématique des *stakeholders*.

C'est à cette occasion qu'*Ansoff*²⁹ fut le premier à évoquer la théorie des parties prenantes en postulant que le rôle de l'entreprise est de concilier les intérêts

²⁹ In, *Mercier* (2001)

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

contradictoires des groupes qui sont en relation avec elle, c'est-à-dire les dirigeants, les employés, les actionnaires, les fournisseurs et les distributeurs.

Toutefois à cette époque, la notion de partie prenante « *stakeholders* » apparaît par opposition au terme *stockholder*, dans le but d'orienter la réflexion des dirigeants vers les autres acteurs qui ont contribué à la création de la valeur.

A cet égard, la théorie des parties prenantes est considérée vraisemblablement, comme le premier ancrage théorique du modèle de gouvernance par les parties prenantes, et la notion de « *stakeholder* » renvoie à l'ensemble des parties prenantes qui dépendent directement ou indirectement des décisions de l'entreprise et de ses activités.

Cela étant, les premiers travaux de *Freeman* (1984) sont essentiellement orientés vers les dimensions managériales et opérationnelles : Il est question, en fait, de rendre compte des relations qu'entretient la firme avec les différents acteurs qui exercent une influence sur sa performance et peuvent éventuellement impacter sa survie.

Dans le cadre de ce modèle partenarial de gouvernance, il s'agit, par conséquent, de ne pas privilégier les intérêts (économiques et financiers) des actionnaires au détriment de ceux (économiques ou non) des parties prenantes. Chaque intérêt doit être préservé, et il revient au dirigeant de chercher à concilier les demandes, attentes, exigences des multiples partenaires, ceci quelle que soit leur nature (intérêts économiques et financiers, éthiques, environnementaux, sociaux, humains (*Persais*, 2013)).

C'est à partir de là, que les discours des dirigeants se multiplient, mettant en avant leurs liens avec la société, sans se situer forcément dans un paradigme bien précis.

Heald (1961) avance dans ce sens, que le seul cadre de l'engagement de l'entreprise envers la société, était de cerner dans une logique d'intérêt et de « *contrat moral implicite* » entre les dirigeants et la société. On admet même un discours vacillant entre théologie, philosophie, éthique et autres.

Néanmoins, c'est à partir de ces réflexions que les premières prémices de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) se dessinent, sans qu'il y ait essentiellement une réelle formalisation de cette notion, puisque ce n'est qu'à partir des années 50, que les principes et les idées que véhicule la RSE se formalisent, et ce par l'influence du contexte d'après-guerre aux Etats unis et le développement des entreprises à capital diffus.

La RSE un nouveau paradigme s'impose

Le livre de Bowen en 1953 « *Social responsibilities of the businessman* », semble être l'un des premiers travaux à jeter les jalons de cette thématique dans le milieu des affaires, et dans le milieu académique.

L'auteur définit la RSE comme « *une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques, qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général* » (Bowen, 1953, p.6).

Cela dit, Bowen reconsidère dans son ouvrage, le rôle de la firme dans la société. Il défend l'idée que les entreprises sous contrainte de réactivité aux différentes pressions sociales, sont amenées à intégrer dans leurs stratégies les dimensions sociales, et qu'elles ont au-delà des obligations légales, de véritables obligations y compris morales, envers les différentes parties prenantes.

Ces premières réflexions ont été complétées par les travaux plus formels de Carroll (1991) qui propose un modèle conceptuel reposant sur trois dimensions essentielles à la RSE : « *les principes de responsabilité sociale, la manière dont l'entreprise met ses principes en pratique (sensibilité sociale), et les valeurs sociétales qu'elle porte* ».

Carroll (1991) estime par ailleurs, que la théorie des parties prenantes a le mérite de situer les responsabilités : « *la notion de « stakeholder » est un jeu de mot par rapport à la notion de « shareholder », et désigne les individus qui ont un enjeu, une requête ou un intérêt dans les activités et les décisions de l'entreprise.* »

Pour Allouche et al. (2004), adopter un comportement de responsabilité sociale « *c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprises par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires* ».

Au niveau des institutions, la Commission des Communautés Européennes propose en 2002 la définition suivante : « *La RSE est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. La principale fonction d'une entreprise est de créer de la valeur, en produisant les biens et services demandés par la société, dégageant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires, tout en contribuant au bien-être de la société, en particulier au travers d'un processus continu de création d'emplois.* ».

Dans le cadre de ce travail de recherche et prenant en considération l'objectif recherché, nous avançons une définition de la RSE qui met en avant la logique d'efficacité. En effet la RSE se définit comme l'intégration effective des intérêts de toutes les parties prenantes qui ont notamment un impact sur sa performance, dans la stratégie de l'entreprise. Néanmoins, par soucis d'efficacité, cette intégration doit se faire de la manière la plus optimale possible.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Cela dit, à notre sens, la RSE dépasse le stade de la réflexion à intégrer ou pas les parties prenantes, pour adopter une logique impérative dictée par la contrainte de performance.

-3-

Les parties prenantes : élément central dans un projet RSE

En se référant aux différents travaux dédiés à la RSE, on admet largement que cette dernière se repose sur une conception pluraliste de l'entreprise, qui est à son tour composée d'acteurs ayant des intérêts différents voire même divergents. Le projet RSE consiste à assujettir les grandes orientations de l'entreprise à un dialogue (Igalens et Point, 2009).

Sur le plan théorique, la théorie des parties prenantes est le paradigme qui met en évidence une vision pluraliste de l'organisation, et fonde une vision partenariale de l'organisation qui associe les dirigeants à l'ensemble des parties prenantes.

En effet et dans un prolongement de ladite théorie, la RSE s'exerce en fonction de l'importance des parties prenantes identifiées. Elle propose par ailleurs la hiérarchisation de l'ensemble des ayants droit en fonction de leur pouvoir, leur légitimité et l'urgence de leurs attentes.

Cette démarche tant préconisée et adoptée par la théorie des parties prenantes, cette dernière la positionne dans une vision stratégique à dimension éthique et ce, au-delà des visions focalisées sur la stratégie et qui mettent en avant la seule relation actionnaires-managers.

Dans la même optique, il y a également lieu d'avancer que la théorie des parties prenantes s'appuie sur deux arguments de poids, pour légitimer sa présence :

Le premier renvoie à la pérennité de la firme, qui dépend largement de sa capacité à répondre aux attentes divergentes des différents *stakeholders*.

Le second quant à lui, se réfère au rôle du management dans l'arbitrage et la prise en considération des attentes des différents ayants droits. (Ben Yedder et Zaddem, 2009)

Pratiquement, dans le cadre d'une démarche RSE, les parties prenantes deviennent donc un des pivots de la politique de l'entreprise. De ce fait et de par leur importance, la démarche RSE s'appuie sur une véritable ingénierie orientée vers ces différents ayants droit.

3.1. Les étapes d'intégration des parties prenantes

Cette démarche normative, obéit en pratique, à une logique bien précise. Nous allons dans ce qui suit, présenter les trois étapes qui constituent cette démarche, à savoir : l'identification, la segmentation et le ciblage.

3.1.1. L'identification des parties prenantes

En dressant une cartographie, dont la finalité étant de distinguer les parties prenantes clés par rapport aux enjeux de l'entreprise, des parties prenantes les moins importantes.

Ce premier travail d'identification, permet de recenser de manière exhaustive l'ensemble des parties prenantes, et constitue de ce fait, une action d'élargissement de champs d'activités de l'entreprise au-delà de ses frontières et au-delà de de son management « habituel ».

Dans ce processus d'identification, il s'agit par ailleurs de franchir les limites de la structure formelle de l'organisation, pour intégrer toutes ses relations directes et indirectes. En effet, cet exercice d'identification préconise de ne pas se limiter aux seuls *stakeholders* avec lesquels l'entreprise entretient des liens contractuels (directs) tels que les clients, les salariés ou les actionnaires, mais il est impératif de s'adresser à des groupes plus largement concernés tels que : les organismes à vocation environnementale, les groupes communautaires et même les gouvernements.

Cette première étape d'identification des ayants droit, permet avant tout de présenter visuellement la diversité des relations avec les parties prenantes, ainsi que leur proximité ou encore leur solidité (*Igalens et Point*, 2009, p.10).

Certes, cette première étape de la démarche RSE orientée vers les parties prenantes, n'est pas des plus faciles, car c'est un exercice qui requiert une compréhension de l'ensemble des relations de toute nature et exige de conserver le cap stratégique de l'entreprise.

L'identification des parties prenantes doit essentiellement déboucher sur l'élaboration d'une cartographie de ces dernières.

Cette cartographie a essentiellement comme rôle d'inventorier, et de catégoriser les différents *stakeholders*, en soulignant leurs relations réciproques et les différentes relations qu'elles entretiennent avec l'entreprise.

La cartographie élaborée des parties prenantes a également pour but, de faire ressortir les différentes perceptions des *stakeholders*, relativement à différentes thématiques relevant de la RSE comme le recyclage, la protection de l'environnement ; promouvoir la dimension sociale, etc.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Ces perceptions doivent entre autres, être prises en considération dans la définition de la politique et le projet responsable de l'entreprise, pour s'assurer de l'adhésion de l'ensemble des *stakeholders*, du moins ceux qui partagent les mêmes perceptions ou les mêmes valeurs de l'entreprise (Igalens, et Point, 2009)

La cartographie des parties prenantes, permet de ce fait, de gagner le soutien de l'ensemble de ces dernières qu'elles soient internes tels que les actionnaires et les salariés mais aussi externes comme les clients, les territoires et les ONG.

En pratique, développer une cartographie spécifique à une entreprise, implique de lister les parties prenantes selon le triple objectif : économique, social et environnemental.

A travers le tableau ci-dessous, nous présentons une synthèse des attentes globales des différents *stakeholders* et les stratégies qui leurs sont associées, en fonction des obligations responsables.

Tableau N°1 — Les stratégies pour impliquer les parties prenantes

	Economiques	Social /sociétal	Environnemental
Clients	Produits et /ou services présentant un bon rapport qualité /prix.	Santé et sécurité intégrés dès la conception.	Impact sur l'environnement
Salariés	Stabilité de l'emploi Rémunération compétitive et motivante.	Employabilité et citoyenneté d'entreprises	Réduction des risques environnementaux liés aux infrastructures.
Actionnaires	Dividendes Création de valeurs actionnariales	Transparence et prévision des risques	Prévention des risques
Collectivités	Création de valeurs	Citoyenneté Participe à l'animation des territoires	Respect de l'environnement
Fournisseurs Sous –traitants	Continuité de la relation Délai de paiement Prix juste.	Transfert de savoirs – faire. Transparence.	Respect de l'environnement.

Source : Igalens et Point (2009, p.14)

3.1.2. La segmentation

Une fois les parties prenantes identifiées, et pour ne pas se contenter d'une simple description, une segmentation de ces dernières en groupes homogènes

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

s'impose. Cette démarche aura le mérite de les consulter pour prioriser leurs attentes et les impliquer davantage.

La segmentation consiste par ailleurs, à catégoriser en sous-groupes différents et relativement homogènes les différents *stakeholders* de l'entreprise.

A ce niveau-là, il n'est pas juste question d'identifier la partie prenante, mais il est également de la hiérarchiser en fonction de l'action stratégique qui lui sera dédiée.

Trois critères différents sont retenus pour réussir une action de segmentation.

■ **Critère de segmentation focalisé sur la proximité des parties prenantes**

La proximité à laquelle on se réfère à ce niveau, renvoie à l'implication directe des ayants droit vis-à-vis des actions de l'entreprise. Autrement dit, la segmentation par proximité est étroitement relative à la nature des relations qu'entretient l'entreprise avec les différents *stakeholders*.

Ces relations peuvent de ce fait être directes ou indirectes, régulières ou irrégulières, relatives à la performance ou pas.

C'est dans cette logique qu'une première catégorisation des ayants droits consiste à les classer en parties internes ou externes ou encore primaires ou secondaires.

■ **La segmentation selon le critère de pouvoir des parties prenantes**

Le critère du pouvoir, signifie l'influence que peuvent exercer les parties prenantes sur l'entreprise.

Cette influence peut être forte et formelle, lorsque la partie prenante influe directement sur la politique de l'entreprise, ou bien forte et informelle lorsque cette dernière a un pouvoir indirect sur la stratégie et la politique de l'entreprise, comme elle peut être faible lorsqu'elle n'a quasiment aucune influence sur l'entreprise.

L'analyse qu'on peut faire à ce niveau, est que plus l'entreprise n'est dépendante d'un *stakeholder*, ce dernier renforcera de fait son pouvoir.

Cela dit, la segmentation par le pouvoir que possèdent les différentes parties prenantes, permet de cerner au mieux l'influence de ces dernières sur les stratégies, les politiques et le projet responsable de l'entreprise (*Igalens et Point, 2009*).

■ **Le critère de segmentation multidimensionnelle**

En reprenant les travaux de *Mitchell, Agle et Wood (1997)*, la catégorisation des parties prenantes peut également se faire en consolidant trois critères très importants, et qui interviennent dans les interactions de ces dernières avec l'entreprise, à savoir : l'influence, la légitimité et l'urgence.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

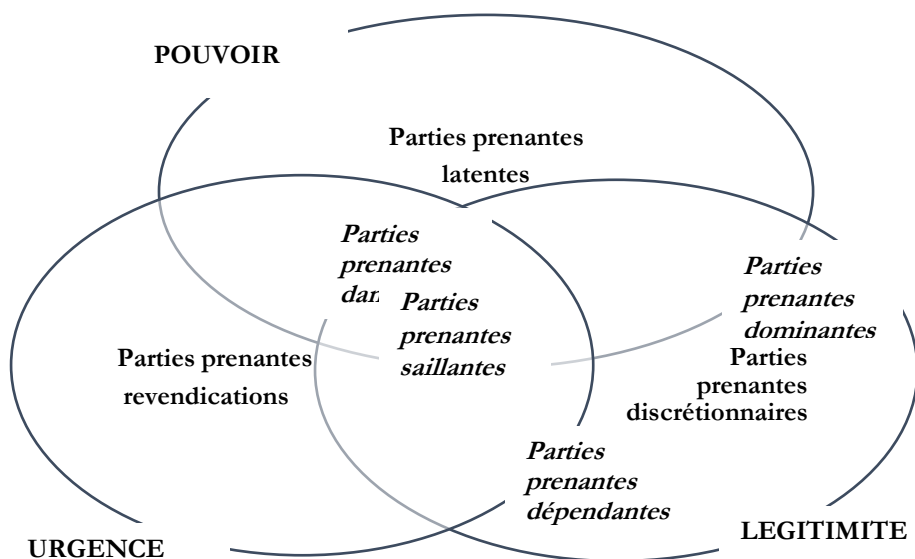
Le critère du pouvoir ou d'influence (tel qu'il est déjà évoqué), est relatif à la capacité du *stakeholder* à influencer une entreprise et cela par différentes manières. Soit par sa capacité d'expertise, ou sa position de leader ou bien par sa capacité d'interagir sur les ressources de l'entreprise.

Le critère de la légitimité est relatif à la relation entre l'entreprise et les différents *stakeholders*, et qui va générer l'acceptation de ces dernières des actions de l'entreprise.

Quant au critère de l'urgence, ce dernier renvoie à la sensibilité des parties prenantes relativement aux délais et aux temps que l'entreprise passe pour répondre à leurs attentes, ainsi que leur perception de leurs relations avec elle.

Cette catégorisation, donne par conséquent lieu à sept catégories de parties prenantes, en fonction du nombre de critères qu'elles possèdent. Cette catégorisation est illustrée dans la figure ci-dessous :

Figure N°1 — Segmentation selon la légitimité, l'urgence et le pouvoir des parties prenantes



Source : *Mitchel et al. (1997)*³⁰

La lecture de ce modèle, fait ressortir plusieurs catégories de parties prenantes, en fonction du nombre d'attributs que l'une ou l'autre possède. Nous allons dans ce qui suit expliquer certaines de ces classifications :

Le premier cas de figure se présente lorsque la partie prenante est « latente », cela signifie qu'elle n'est en possession que d'un seul attribut plus précisément le pouvoir. Elle serait qualifiée par contre « de discrétionnaire » lorsqu'elle est

³⁰ In *Igalens et Point (2009, p.34)*

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

légitimée, et ne possède aucun pouvoir d'influence ou de demande d'urgence à satisfaire par l'entreprise.

Le deuxième cas de figure, présenté par le modèle ci-dessus, est celui de la partie prenante dominante qui possède deux des attributs, jadis mentionnés en l'occurrence : le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

La partie prenante « dominante » est en possession des deux de ces attributs, les plus importants à savoir, la légitimité et le pouvoir. Cette possession fait d'elle une partie prenante à considérer et suscite beaucoup d'intérêt de la part de l'entreprise, bien qu'elle n'ait aucune demande d'urgence à satisfaire.

Le troisième cas de figure, se présente lorsque la partie prenante possède les trois attributs à la fois. Cette partie est qualifiée de ce fait de « saillante », dans la mesure où l'entreprise lui accorde beaucoup d'importance et va dans le sens de privilégier les relations qu'elle entretient avec elle, en répondant en toute urgence à ses demandes.

En somme, ce modèle de segmentation des parties prenantes, donne à l'entreprise une meilleure opportunité de mieux traiter avec ses parties prenantes, en optimisant les plus importantes d'entre elles.

3.1.3. Le ciblage

La troisième étape de la démarche d'intégration des parties prenantes dans un projet RSE étant le **ciblage**. En effet, le ciblage est la résultante des deux premières étapes à savoir **l'identification** et la **segmentation** des parties prenantes.

Cette dernière étape consiste à se focaliser sur la ou les parties prenantes clés. C'est une étape qui requiert une analyse stratégique et minutieuse des risques encourus, dans le cas où la partie prenante clé n'est pas suffisamment impliquée. Comme toute organisation responsable, soucieuse de concilier performance et engagement social, l'entreprise est dans l'obligation de mener un projet de gestion et de communication spécifiques envers ces *stakeholders* catégorisés comme parties prenantes clés.

L'implication effective donc des parties prenantes dans un projet RSE, n'est de ce fait finalisée qu'après avoir procédé à ce travail de ciblage.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Figure N°2 — Gouverner les parties prenantes



Identifier	Segmenter	Cibler
Type	Pouvoir	Impliquer
Rôle	Proximité	DCS (domaine de
Intérêt (<i>stake</i>)	Intérêts	Communication
	Légitimité	Stratégique)
	Urgence	

Source : *Igalens et Point* (2009, p.41)

Par ailleurs, rajouté à tout ce que nous avons avancé si dessus, et étant donné le rôle important des parties prenantes dans la démarche RSE, nous assistons à des innovations pratiques, qui ont pour mission de faciliter le processus d'intégration de ces dernières dans le projet RSE de toute entreprise. L'une des innovations majeures dans le domaine de la RSE, est l'analyse de la matérialité.

Notion transposée du monde de l'audit financier au monde de la RSE, l'analyse de la matérialité, reste un outil moderne, qui propose de hiérarchiser les parties prenantes de l'entreprise en fonction de leur impact sur les stratégies de l'entreprise.

Cette hiérarchisation, telle qu'elle est proposée par l'analyse de la matérialité, s'obtient par ailleurs, grâce la compilation des attentes des parties prenantes.

-4-

La RSE en Algérie

Avant de s'interroger sur le degré d'intégration de la RSE au sein du groupe Cevital-Agro, il s'avère plus judicieux de dresser un état des lieux quant à l'adoption et l'évolution de la démarche RSE à l'échelle du pays.

Les premiers pas qu'a tracé l'Algérie envers la RSE, ont commencé depuis 2011, avec le lancement du projet *RS-MENA* par l'organisation internationale de normalisation, encourageant les pays de MENA à adopter les normes ISO 26000.

En effet, jusqu'à la période des réformes des années 90, le secteur de l'industrie en Algérie relevait de la propriété de l'Etat. La RSE était donc « statutaire », dans la mesure où les entreprises publiques étaient responsables envers l'Etat en qualité de propriétaire, d'appliquer les prérogatives et d'assumer les responsabilités assignées.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Avec la privatisation de certaines entreprises publiques, l'Etat délaisse son rôle d'entrepreneur, et les entreprises privatisées sous contraintes de performance, s'engagent à respecter les textes de lois en vigueur. Néanmoins, cet engagement est insuffisant pour évoquer un comportement responsable de ces entreprises (Tabari, 2020).

Cela étant, l'Algérie a fait le choix d'intégrer volontairement la dimension de développement durable dans sa politique, à travers ses engagements en tant que partie prenante, à toutes les négociations des conférences internationales des Nations unies sur l'environnement et le développement durable.

Au-delà de l'engagement volontaire des entreprises algériennes dans la démarche RSE et les différents efforts consentis à cet effet, il y a à notre sens un vrai questionnement qui s'impose : N'est-il pas judicieux de s'interroger sur la nature de l'engagement responsable des entreprises en Algérie ? Sommes-nous dans l'universalité ou dans la spécificité ?

L'analyse sur laquelle nous nous appuyons pour répondre à cette question, s'impose d'elle-même. En effet, à chaque fois que l'adoption d'une nouvelle pratique ou d'une nouvelle démarche dont le contexte d'émergence diffère du contexte d'application, la problématique de l'efficacité de son adoption et des modalités de sa mise en œuvre s'annonce plus qu'une nécessité.

En effet, la RSE de par sa nature, ses principes et les valeurs qu'elle véhicule, répond aux besoins des entreprises américaines, qui comme nous l'avons jadis souligné subissaient des pressions de toutes nature pour intégrer la trilogie : économique, environnementale et sociale dans leur objectif de performance, et cela en tenant compte des variables exogènes à l'entreprise, mais dictées par l'environnement légal, social et économique de la société américaine.

A partir de là, supposer pouvoir transposer la démarche et les valeurs RSE au contexte algérien, tels qu'elles sont, en ignorant les particularités et les priorités des entreprises algériennes, serait à notre sens, une vraie problématique à reconsidérer.

Néanmoins, l'entreprise algérienne est une entité appartenant à un environnement qui subit plusieurs contraintes, notamment à l'échelle mondiale. L'impératif d'adaptation et de normalisation de ses pratiques managériales, est cependant de plus en plus contraignant.

La RSE est l'un des défis auxquels les entreprises algériennes doivent faire face. Néanmoins, l'adoption et la mise en œuvre de la RSE, doit se faire relativement aux particularités et aux priorités de ces dernières.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

En effet, le souci primordial des entreprises algériennes de nos jours étant de réaliser de la performance, la RSE ne doit pas être un centre de coûts supplémentaire pour ces dernières, mais un levier de croissance.

4.1. La RSE au sein du Groupe Cevital

Avant d'évoquer l'engagement responsable du Groupe Cevital, une brève présentation de ses origines et ses activités s'impose. Le Groupe Cevital est l'un des acteurs les plus importants dans le secteur agro-industriel en Algérie.

Un groupe familial dont l'émergence remonte à 1971, Cevital s'est progressivement développé pour s'imposer en tant que l'un des premiers conglomérats privés du pays.

L'entreprise Cevital Agro-Industrie est l'une des filiales les plus importantes du groupe. Elle s'est spécialisée dans la transformation agro-alimentaire, notamment dans la production d'huiles alimentaires, des produits laitiers, des céréales et d'autres produits alimentaires³¹. Par ailleurs, le groupe s'est engagé sur plusieurs plans dont :

- **La qualité** : Cevital accorde beaucoup d'importance au respect de la qualité de ses produits, en imposant le respect des normes strictes de sécurité alimentaire et en adoptant des pratiques durables dans ses processus de production.
- **L'innovation** : Le groupe investit dans la recherche et développement dans le but de répondre aux exigences et aux besoins changeants des consommateurs, et de garantir sa compétitivité.
- **Responsabilité Sociétale** : A travers sa politique d'emploi, ses engagements envers les différentes parties prenantes et le soutien de la communauté locale à promouvoir le développement durable, le groupe a toujours affiché et mis en pratique son engagement responsable.

Concernant le domaine de la responsabilité sociale, le Groupe Cevital a adopté les principes de la RSE depuis déjà six ans.

Cet engagement est le résultat de la conviction de ses dirigeants, que la RSE n'est pas un centre de coût, bien au contraire une source de valeur ajoutée pour l'entreprise. A travers l'adoption du projet RSE, le groupe revendique plusieurs engagements :

³¹ Pour la précision, c'est l'organisme où l'entretien a eu lieu.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- Dans le domaine de l'emploi, le groupe contribue à l'économie locale en créant des milliers d'emplois, offrant des opportunités de travail aux jeunes et aux personnes en difficulté. Le Groupe veille par ailleurs à ce que ses employés bénéficient de conditions de travail décentes, de sécurité au travail et d'un environnement sain.
- Dans le domaine du développement communautaire, Cevital s'engage dans différents projets de développement communautaires comme la construction d'infrastructure, le soutien à l'éducation et les initiatives relatives à la santé.
- Sur le plan environnemental, il a adopté des pratiques durables concrétisées par son engagement à réduire les déchets, les émissions polluantes et la protection des ressources naturelles.
- Envers ses parties prenantes tels que les clients et les fournisseurs, Cevital revendique une relation basée sur la confiance, la transparence, l'équité et la durabilité (Document interne de Cevital)

4.2. Cevital et ses parties prenantes

Pour connaître l'engagement du groupe Cevital envers ses parties prenantes, nous avons mené un entretien avec le responsable du projet RSE du groupe.

A travers cet entretien, nous avons relevé différents points relatifs à l'identification et la démarche empruntée pour les intégrer dans ses stratégies.

■ L'identification des parties prenantes du groupe

Les parties prenantes du groupe sont scindées en deux catégories, les parties prenantes internes constituées des salariés, de la direction générale, du comité de participation et des filiales du groupe.

Les parties prenantes externes quant à elles sont les clients, les fournisseurs, les ONG, les collectivités locales et les différentes associations.

L'identification et la sélection des parties prenantes se fait à travers ces trois attributs : légitimité, pouvoir et urgence. Cela dit, pour identifier les parties prenantes, le groupe s'appuie sur une logique d'intérêt mais également une logique de partage des valeurs RSE. Quant à leur hiérarchisation, cette dernière se fait en fonction de deux critères : le domaine d'activité, et leur impact sur les enjeux de l'entreprise.

En effet, plus les domaines d'activité sont différents, les enjeux divergent, et les parties prenantes dont le domaine d'activité est différent, s'éloigne du classement prioritaire.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

La hiérarchisation des parties prenantes se fait également selon la logique d'enjeux, et donc de l'impact des parties prenantes sur les enjeux de l'entreprise.

■ **Démarche d'intégration des parties prenantes**

La démarche du groupe pour intégrer ses parties prenantes dans ses stratégies, est définie en fonction de la catégorie de ces dernières, c'est à dire internes ou externes.

En effet, le groupe entretient des rapports réguliers avec une multitude de parties prenantes, notamment avec ses salariés, ses fournisseurs, ses clients, les autorités et les ONG.

La régularité signifie la fréquence de l'implication, qui diffère selon la nature de la partie prenante et des enjeux que cela implique.

Pour ce qui est des parties prenantes internes, notamment les salariés des différentes filiales, la direction mène chaque année des enquêtes de satisfaction à titre anonyme, pour identifier les attentes de ses salariés et pouvoir y répondre. S'appuyant sur ses valeurs phares IRIS (Intégrité, Respect, Initiative et Solidarité) qu'elle adopte dans toutes ses actions, et sur la conviction que la ressource humaine est la partie prenante la plus importante pour générer de la valeur (impact et enjeux importants), le groupe s'engage à améliorer les conditions de travail des salariés ; assurer leur bien-être (organiser les colonies de vacances par exemple) ; lutter contre la discrimination ; faciliter l'accès aux soins à travers les conventions médicales.

Concernant les parties prenantes externes, le comportement du groupe dépend de la nature et l'enjeu que présente la partie prenante en question, mais de manière générale, avant de s'engager, Cevital adresse des questionnaires RSE portant sur les piliers et les chapitres du projet RSE du groupe.

L'objectif étant de statuer quant à la position des parties prenantes, relativement à la politique de la responsabilité sociale.

Une fois les questionnaires récoltés, une analyse est faite pour déterminer les points d'amélioration.

Des séminaires sont organisés au sein du groupe, pour rendre compte des résultats et engager des plans d'actions.

L'objectif de cette démarche étant d'intégrer les parties prenantes qui partagent les mêmes visions responsables que Cevital.

Ainsi pour le choix et l'intégration des fournisseurs par exemple, Cevital apprécie le niveau d'adhésion de ce dernier à la charte d'achat responsable, qui dicte un certain nombre de conditions et de critères responsables, que doit remplir tout fournisseur : à savoir favoriser la matière première locale, le respect des droits

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

de l'Homme, favoriser le recyclage pour allonger la durée de vie de l'emballage et enfin avoir une position claire et concrète vis-à-vis de la pollution.

L'entretien mené avec le responsable RSE, a également porté sur la démarche d'intégration d'une autre partie prenante identifiée très importante selon les critères de légitimité, pouvoir et urgence, en l'occurrence les collectivités locales.

En effet, Cevital s'engage dans le cadre de son comportement social à contribuer au développement de la localité de Bejaia. Ainsi, le groupe répond favorablement (sous contrainte de budget) à la mise en place et la réalisation des projets, soit en qualité de maître d'ouvrage ou comme partie contribuable. (L'exemple d'un récent projet portant le nettoyage de l'*Oued Seghir*)

Par ailleurs, les résultats obtenus quant à l'intégration des parties prenantes dans les stratégies du groupe, et les actions responsables menées, tout au long d'un exercice comptable, sont traduits dans un rapport RSE, rédigé selon les normes GRI : *General Reporting Initiative*.

Un rapport trimestriel est également rédigé pour mettre le point sur la démarche RSE du groupe.

Conclusion

L'entretien que nous avons mené au sein de l'entreprise de Cevital Agro-Industrie, avec le responsable du projet RSE, certes est insuffisant (entretien de 30 minutes), mais reste à notre avis, assez enrichissant, dans la mesure où il nous a aidé à mettre l'accent sur plusieurs aspects :

- L'expérience du groupe Cevital en matière de RSE est unique et spécifique comparé à ce qui se fait dans d'autres entreprises d'abord, puis comparé à ce qui se fait également dans d'autres pays. Cette spécificité reflète par ailleurs la particularité de la démarche au plan plus restreint c'est-à-dire au niveau national.
- La maturité de la culture responsable chez le responsable du projet RSE au sein de l'entreprise, témoigne de l'engagement sérieux et fondé de tout le groupe dans la responsabilité sociale.
- A travers les réunions et les séminaires organisés par le groupe pour sélectionner ses parties prenantes, le groupe se positionne dans une démarche d'apprentissage et de formation en continu. Cette démarche d'apprentissage s'appuie sur l'apport cognitif de l'ensemble des acteurs qui prennent part au projet.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- Certes relativement à l'ingénierie adoptée pour identifier et intégrer les parties prenantes dans la stratégie du groupe, il y a des efforts à faire pour s'aligner aux normes universelles, néanmoins, les méthodes adoptées constituent d'ores et déjà une innovation en la matière.
- Le lien entre l'intégration des parties prenantes et la performance de l'entreprise, reste néanmoins un point qui n'a pas été renseigné lors de cet entretien, pour des raisons de confidentialité de l'information, mais également pour la difficulté qu'il y a à mesurer à court et à moyen termes les retombées de cette intégration.
- Finalement à travers cet entretien, la problématique de l'identification, de hiérarchisation et de l'intégration des parties prenantes au-delà de la méthode pratique adoptée, obéit à une logique d'intérêt, d'enjeux et d'étude d'impact sur la performance. D'où l'importance que lui consacre le groupe dans sa démarche responsable.

Références Bibliographiques

- **Acquier A., Aggeri F.,** (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, p.131-157, <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-11-page-131?lang=fr>
- **Allouche J., Huault I., Schmidt.G.,** (2004), « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », *Dauphine Recherches en Management*. <http://www.researchchgate.net/publication/41221027>
- **Ben Yedder M., Zaddem F.,** (2009), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ? », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*.
- **Carroll A.,** (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, Vol. N° 4, p. 497-505.
- **Carroll A.,** (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34, N°4, p. 39-48.
- **Freeman E.,** (1984), *"Strategic Management: A Stakeholder Approach"*, Pitman, Boston.
- **Gond J., Mercier.,** (2006), « La théorie des parties prenantes », *Encyclopédie des ressources humaines*, p. 917-925.
- **Mercier S.,** (2010), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », acte de la X^{ème} conférence de l'association internationale de management stratégique. Université Laval 13-15 juin.
- **Mitchell R., Agle B., Wood D.,** (1997), "Toward a theoryof stakeholders identification and saliency defining the principle of who and what really counts", *Academy of management Review* vol 22.
- **Persais E.,** (2013), « RSE et gouvernance partenariale », *Management & Prospective Management & Prospective*, Vol.30, Éditions Association de Recherches et Publications en Management Association de Recherches et Publications en Management, p.69-86.
- **Persais E.,** (2006), « Le management relationnel peut-il favoriser une gestion durable de l'entre- prise ?», *Revue Management International*, Vol. 11, N° 1, p. 45-60.
- **Igalens J., Point S.,** (2009), « *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises* », Edition Dunod, Paris.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Tahari K.,** (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise en économie de transition », *5^{ème} Congrès de l'ADERSE « Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise »*, Grenoble, France.
https://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008

-Partie 3-

"RSE et Développement Durable : synergies et perspectives en Algérie"

Chapitre 11. « *Durabilité du territoire et durabilité de l'entreprise, impacts et interdépendance : illustration à travers le cas de Cosider-Group et le territoire d'Alger* ». Mouloud Guerchouh & Djamal Si-Mohammed

Chapitre 12. « *L'économie circulaire comme levier de la RSE pour un développement durable local* ». Nadia Dorbane-Nasri

Chapitre 13. « *Valorisation circulaire des eaux usées : illustration par l'ONA d'Alger* ». Rosa Aknine-Souidi & Djamila Rahmouni

Chapitre 14. « *La RTE : enjeux pour les entreprises et les territoires* ». Ferroudja Bourkache-Cherfaoui

Chapitre 15. « *La RSE et les politiques publiques en matière de DD en Algérie : Etat des lieux et constat* ». Naïma Douici-Hachemi

Chapitre 11 — Durabilité du territoire et durabilité de l'entreprise, impacts et interdépendance : illustration à travers le cas de Cosider-Group et le territoire d'Alger

*Mouloud GUERCHOUH
&
Djamal SI-MOHAMMED*

Introduction

La conscience croissante au sein des communautés scientifiques et politiques quant aux nombreux dysfonctionnements observés dans le monde - bouleversements climatiques, croissance démographique, épuisement des énergies fossiles, exploitation excessive des ressources naturelles, inégalités de développement entre nations, et augmentation des disparités sociales - remet en question le modèle économique actuel. Celui-ci semble désormais incompatible avec les impératifs écologiques et les préoccupations environnementales (Guerchoub et Si-Mohammed, 2020).

Dans ce contexte de mutations mondiales incessantes, tant sur le plan microéconomique que macroéconomique, les entreprises sont contraintes d'évoluer et d'adapter leurs stratégies. La mondialisation affaiblit l'Etat providence et renforce le pouvoir des multinationales, tandis que la déréglementation s'étend à l'échelle planétaire (Guerchoub et Si-Mohammed, 2020). De ce fait, des thèmes tels que la dépendance de l'humanité à l'égard de la préservation de son environnement, la relation entre développement économique et social et protection de l'environnement (développement social et solidaire), ainsi que l'intégration de l'équité sociale et la prudence écologique dans les modèles de développement économiques du Nord et du Sud, sont devenus prédominants. Des concepts comme le Développement Durable (DD) et la Responsabilité Sociale des entreprises (RSE) sont ainsi devenus centraux.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Le concept de DD vise à garantir le droit et la capacité des générations futures à utiliser les ressources limitées actuelles. Il nécessite partenariat, coopération, mobilisation et participation d'acteurs interdisciplinaires. Les entreprises sont parmi les acteurs les plus actifs dans ce processus, manifestant leur engagement à travers leur responsabilité sociétale. Bien que les concepts opérationnels du DD et de la RSE agissent à des niveaux distincts -le premier au niveau macroéconomique à travers des politiques gouvernementales, le second au niveau microéconomique à travers des choix stratégiques- leur interaction n'en est pas moins avérée. Le "territoire" représente le lien entre ces deux niveaux, avec la territorialisation des principes du DD se traduisant par des politiques territoriales concrètes, influençant les entreprises et les acteurs locaux (*Guerchoub et Si-Mohammed, 2023*).

La territorialisation des principes du DD, par des politiques publiques spécifiques, entraîne une transformation territoriale qui génère des externalités affectant tous les acteurs, internes et externes. Cela crée de nouvelles contraintes et opportunités, notamment pour les entreprises. Les grandes firmes, en tant qu'acteurs actifs, ont le pouvoir de façonner leur environnement et d'adapter leurs programmes. En s'engageant dans des initiatives RSE, elles deviennent des acteurs influents, assurant ainsi l'efficacité et l'efficience de leur fonctionnement interne et impactant les autres acteurs du territoire. Ce phénomène illustre la diffusion de la durabilité, tant au niveau de l'entreprise qu'à celui du territoire d'accueil.

Cette recherche examine comment la durabilité des entreprises (responsabilité sociale des entreprises - RSE) interagit avec la durabilité des territoires où elles opèrent, en se concentrant sur les politiques territoriales de développement durable et les décisions stratégiques axées sur la RSE. Elle explore la manière dont le territoire et l'entreprise peuvent se soutenir mutuellement dans leur quête de durabilité, en répondant à la question suivante : « *en interagissant, comment le territoire et l'entreprise peuvent-ils se rendre mutuellement durables ?* ».

Nous proposons ainsi d'effectuer une mise en perspective des concepts du DD, de durabilité du territoire, de la RSE, ainsi qu'une analyse de leur contenu et de leurs interactions, le tout illustré par le cas de Cosider-Group et le territoire (wilaya) d'Alger. L'objectif étant de construire une réflexion aboutissant à mettre en évidence cette interdépendance en termes de durabilité entre le territoire et les entreprises, ainsi que l'importance de dépasser les approches fragmentées et de les réunir dans le cadre d'une approche globale...

Nécessité d'une politique territoriale en matière de développement durable

Le développement durable est un concept à la fois politique, macroéconomique et macrosocial. Il englobe le modèle de croissance économique et les orientations de politiques gouvernementales visant à conjuguer l'efficacité économique, le bien-être social et la préservation de l'environnement.

Pour mettre en œuvre ces politiques nationales, il est nécessaire de redéfinir les compétences et les modes d'intervention des différents acteurs, afin de mieux articuler l'échelon central, les structures décentralisées et les organisations impliquées. Cette approche de développement entraîne nécessairement une évolution du contexte législatif et institutionnel qui affecte les territoires.

L'intégration des principes de DD par l'Etat dans ses politiques publiques implique de transférer son engagement en matière de durabilité à ses organes et entités déconcentrés, car le DD concerne tout le monde et c'est au niveau territorial et local que l'action collective peut être la plus efficace. En effet, la mise en œuvre d'une politique publique de DD dans toutes ses dimensions nécessite la recherche de solutions transversales, sans cloisonnement, à élaborer au plus près des habitants, des collectivités locales, des professionnels et des associations (Torrealba, 2014). Les territoires deviennent cruciaux dans ces politiques publiques et la construction d'actions collectives effectives, et les principes de DD qu'elles véhiculent doivent imprégner les stratégies territoriales.

La réalisation de cet objectif de DD dépend de la capacité des gouvernements à élaborer des stratégies à moyen et long terme, ainsi que de la qualité des institutions impliquées, ce qui soulève la question de la cohérence entre ces politiques publiques. Le transfert de la responsabilité de l'Etat vers les collectivités territoriales nécessite la création et la mise en place d'une série d'outils systémiques pour faciliter la gestion locale et assurer un suivi permanent des actions entreprises dans le sens du DD. Cependant, cela pourrait ne pas suffire pour réussir une politique publique de DD, car des initiatives volontaires et discrétionnaires, principalement issues des acteurs locaux, doivent renforcer cet ensemble d'instruments.

Il s'agit donc d'une territorialisation des politiques publiques imprégnées des principes du DD visant à rendre les territoires durables, ce qui nécessite de reconsidérer les frontières de l'action publiques et de mettre en place de nouveaux modes de gouvernance. Cela met en lumière l'importance de la gouvernance territoriale, qui réunit toutes les parties prenantes et favorise la mobilisation,

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

l'inclusion et l'innovation dans les dynamiques de développement territorial durable (*Carrière et al.*, 2016).

Le concept de "Développement Territorial durable" implique l'ancrage des principes du DD dans un contexte local spécifique. Malgré les diverses interprétations et recherches dédiées à ce sujet, le DD reste essentiellement axé sur la dimension temporelle³², mettant en avant l'équité entre les générations présentes et futures, comme le soulignent le rapport Brundtland de 1987.

Cependant, lier le DD aux territoires requiert également de considérer sa dimension spatiale. Cette intégration est justifiée tant sur le plan théorique que pratique (*Laganie et al.* (2020)). Sur le plan théorique, le DD met en lumière l'équité intergénérationnelle, soulignant la nécessité de préserver les ressources pour les générations à venir, tout en assurant le bien-être des générations actuelles.

Cette approche impose également une réflexion sur l'équité entre les territoires, afin de ne pas compromettre le développement d'un territoire au détriment d'un autre. Il s'agit en effet de l'adoption par la littérature d'une nouvelle approche du DD, s'appuyant davantage sur la dimension locale et territoriale, après avoir longtemps considéré le DD comme étant une dimension globale (*Nijkamp et al.*, 1992)

Sur le plan opérationnel, la mise en œuvre du DD nécessite une implication des acteurs locaux dans des processus décisionnels définissant la gouvernance territoriale et locale. Il s'agit donc d'une politique qui doit être mise en œuvre à différents niveaux, du local à l'international, pour assurer son efficacité (*Guerchoub et Si-Mohammed*, 2023).

Les politiques de DD peuvent avoir un impact significatif sur les territoires, en créant de nouvelles contraintes ou opportunités pour les entreprises et en influençant l'attractivité et la compétitivité économiques d'un territoire (*Deisting et Paumard*, 2012). Elles peuvent également favoriser une gouvernance plus durable et cohésive, renforçant la cohésion sociale et permettant l'élaboration de solutions durables.

Cependant, il est essentiel que ces politiques de DD soient élaborées de manière coordonnée à différentes échelles territoriales et s'inscrivent dans une perspective nationale voire internationale pour éviter des pertes éventuelles de compétitivité extérieure (*Laganie et al.*, 2020).

³²Ici, l'accent est mis principalement sur l'équité intertemporelle ou encore l'équité intergénérationnelle (*Laganie et al.*, 2020)

Durabilité de l'entreprise et durabilité du territoire : un alliage difficile !

Au niveau microéconomique, le DD se concrétise à travers *la Responsabilité Sociétale des Entreprises* (RSE). En effet, dans le cadre des politiques de DD, les organisations se voient confier de nouvelles missions et responsabilités liées à l'impact de leurs activités envers la société, les employés, les parties prenantes et l'environnement. Les entreprises en particulier adoptent la RSE comme moyen de répondre à ces préoccupations. Ce faisant, la RSE peut être considérée comme l'application des principes du DD au niveau des entreprises ou des organisations. Elle constitue de *facto* une déclinaison au niveau microéconomique du concept de DD (Brovelli et al., 2013). Néanmoins, et bien que la RSE et le DD soient étroitement liés, ils diffèrent néanmoins dans leur échelle d'intervention et leurs niveaux d'application dans la mesure où le DD concerne des politiques macroéconomiques tandis que la RSE s'applique au niveau microéconomique de l'entreprise.

Les entreprises ont dû donc s'adapter tout en adoptant différentes approches, allant de l'évitement à une intégration totale des principes de durabilité dans leur stratégie. Cette adaptation est influencée par divers facteurs tels que le secteur d'activité et la taille de l'entreprise, ainsi que des pressions externes et internes (Johnson et Greening, 1999).

Le débat persiste cependant quant à la motivation des entreprises à adopter des pratiques durables : s'agit-il d'une démarche volontaire³³ basée sur des valeurs éthiques et philanthropiques, ou simplement d'une réaction aux pressions externes ? En effet, si les entreprises peuvent être influencées par leur environnement institutionnel, économique, etc., elles ont aussi la capacité d'agir comme des unités actives et de modifier cet environnement par leurs actions, selon leurs propres programmes et objectifs.

Le comportement des entreprises en matière de RSE varie. Certaines adoptent une approche défensive et opportuniste, se conformant uniquement aux exigences légales, tandis que d'autres sont proactives, intégrant les considérations sociétales dès le début de leurs activités (Martinet et Payaud, 2008).

³³Pourtant, cet engagement sociétal volontaire ne peut être qu'immédiat ; la logique voudrait que celui-ci ne soit tenu dans la durée que dans la stricte mesure où le bénéfice attaché à son respect excède celui susceptible de résulter de sa transgression (Maréchal, 2011).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

En fin de compte, la RSE repose sur une perception de l'entreprise intégrée à la société et assumant une responsabilité globale (Carroll, 1979). Les entreprises deviennent des acteurs influents non seulement dans leur propre fonctionnement interne, mais aussi dans leur impact sur leur environnement externe, y compris vis-à-vis des autres acteurs du territoire où elles opèrent. Cela illustre la contagion de la durabilité, tant au niveau de l'entreprise que du territoire qui l'accueille, ce qui nous amène à examiner de près à la relation entre la durabilité des territoires et celle des entreprises.

Analyser cette relation revient à comprendre l'influence mutuelle qui la sous-tend, car la durabilité d'un territoire dépend de la durabilité des entreprises qui y opèrent, tandis que la durabilité de ces entreprises est intrinsèquement liée à celle du territoire qui les accueille. Cette interdépendance est à l'origine d'une dynamique complexe entre les entreprises et les territoires.

L'effet des politiques territoriales de DD sur l'engagement sociétal des entreprises, et inversement, est crucial surtout dans une perspective stratégique où les entreprises contribuent activement au développement durable des territoires. Cependant, les relations entre les entreprises et les collectivités territoriales peuvent être très variées, allant de la collaboration à la méfiance, et dépendent de multiples facteurs liés à chaque partie, tels que l'activité de l'entreprise, la volonté des acteurs à collaborer et les caractéristiques du territoire (Comité 21 PDL, 2013 b).

Des divergences existent, notamment en termes de temporalité. Les entreprises ont souvent une vision à court terme, tandis que les collectivités territoriales adoptent une perspective plus longue. Cette différence de temporalité, combinée à des modes de fonctionnements distincts, peut entraver la compréhension mutuelle et la collaboration entre les deux parties (Guerchoub et Si-Mohammed, 2023).

Pour que les entreprises et les collectivités territoriales collaborent efficacement sur les enjeux sociétaux, il est essentiel que les entreprises intègrent les politiques de DD au niveau local et s'engagent dans une démarche collective avec les acteurs territoriaux. Cela nécessite une vision partagée du DD et une volonté de travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs. On parle alors de *l'ancrage territorial* de l'entreprise.

L'ancrage territorial des démarches de responsabilité sociétale des entreprises implique un engagement actif dans les communautés locales, en favorisant les partenariats avec les acteurs locaux et en adoptant un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté (ISO 26000). De même, la durabilité du territoire

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

influence la durabilité des entreprises, car c'est dans ces territoires que les entreprises mettent en œuvre leurs pratiques de responsabilité sociétale.

-3-

Le territoire d'Alger et Cosider-Group : un partenariat en quête d'harmonie ?

La territorialisation du DD en Algérie se présente comme une réponse aux défis posés par la mondialisation et les engagements internationaux du pays. Cette transition suppose une adaptation des politiques de gouvernance territoriale, afin d'apporter des réponses aux impératifs du DD. Le Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT) constitue le cadre principal à travers lequel l'État algérien déploie ses politiques publiques en matière de DD. En effet, le SNAT³⁴ oriente les actions de l'État dans le domaine de l'aménagement territorial en mettant l'accent sur la durabilité des territoires et en intégrant les dimensions du DD.

Le Plan National d'Action pour l'Environnement et le DD (PNAE-DD), en particulier, s'inscrit dans cette démarche en adoptant une démarche territoriale visant à préserver le capital naturel et culturel du pays (*MATE*, 2010). Cette approche repose sur cinq Programmes d'Action Territoriale (PAT) qui visent à dynamiser les territoires tout en assurant un développement qui soit en harmonie avec l'environnement.

Cependant, malgré ces initiatives, le bilan reste mitigé. Plus de deux décennies après le lancement du SNAT, les progrès réalisés dans la transition vers le DD demeurent limités. Le secteur de l'énergie, par exemple, reste largement dominé par les énergies fossiles, en dépit du potentiel important en énergies renouvelables dont recèle le pays à l'exemple de l'énergie solaire (*Tedjani*, 2021). De même, les politiques urbaines souffrent de lacunes et restent de peu d'effet face aux problèmes récurrents que sont entre autres la congestion routière, la pollution de l'air ainsi que la dégradation des infrastructures urbaines et la qualité de vie dans les villes. En outre, des défis subsistent en matière d'urbanisme, avec une expansion urbaine anarchique, la persistance des constructions dans les zones à risques et le développement de l'habitat précaire. De plus, et malgré la distribution de centaines de milliers de logements, une mauvaise qualité de ces constructions

³⁴Le SNAT-2030 repose sur quatre lignes directrices : créer un territoire durable ; créer des dynamiques du rééquilibrage territorial ; créer les conditions de l'attractivité et de la compétitivité territoriale et réaliser l'équité territoriale.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

est à déplorer, en liaison notamment avec le faible respect des normes de construction modernes ...

En résumé, bien que l'Algérie ait pris de mesures pour territorialiser le DD à travers des politiques publiques, plusieurs lacunes existent encore. À titre d'exemple, les politiques de logement et d'urbanisme n'ont pas encore réussi à résoudre les problèmes de l'habitat précaire et des constructions anarchiques. Ces lacunes d'une part, mettent en évidence la nécessité d'une approche holistique et efficace pour promouvoir un véritable développement durable à l'échelle nationale (*Guerchoub et Si-Mohammed, 2023*) et appellent, d'autre part, à l'urgence de fournir des efforts supplémentaires pour surmonter les défis persistants...

Intéressons-nous à présent à la politique territoriale de DD spécifique au territoire d'Alger, lequel se confond avec les limites de la wilaya éponyme...

En tant que wilaya-capitale, Alger et en particulier sa zone métropolitaine, rencontrent divers défis, que nous détaillons dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°01 — Contraintes et pressions auxquelles est confrontée le territoire d'Alger

	Contraintes	Détails
Crise de gouvernance locale (perte de confiance, le manque des moyens, la bureaucratie persistante, l'inefficacité d'action publique et le manque de conviction à la fois des élus et des populations)	Pressions liées à la position géostratégique	Une aire métropolitaine couvrant 04 wilayas : Alger-Tipaza-Blida-Boumerdes et 142 communes, avec un nombre d'habitants avoisinant les 07 millions, ce qui soulève la problématique de la capacité de cette wilaya à rivaliser dans un réseau de compétitivité des villes méditerranéennes. Cela requiert des efforts significatifs pour atteindre une masse critique et se moderniser, ainsi qu'une coordination régionale et une coopération entre les 04 wilayas.
	Pressions liées à la situation géographique	Entre la mer méditerranée et la Mitidja agricole dont la préservation est confrontée aux besoins d'extension et de croissance de la wilaya urbanisée à plus de 90 %.
	Pressions démographiques	1.6 % de taux de croissance démographique, habitats précaires et informels... et 70% de la population <40 ans. Cela a induit une forte croissance de la demande en logements, équipement et infrastructures diverses.
	Pressions environnementales	Manque de foncier urbanisable, insécurité alimentaire, stress hydrique, crise énergétique induite par l'accroissement de la consommation de l'énergie par les ménages, risques majeurs (littoral menacé, sécheresse et érosion), ...
	Pressions économiques	Augmentation du foncier d'investissement, prédominance des activités tertiaires, chômage galopant, croissance de l'économie informelle, ...
	Pressions écosystémiques	Risque sismique, risque d'inondation, risque de surexploitation des nappes phréatiques, risque de déclin des terres agricoles de la wilaya, ...

Source : Auteurs (adaptés de *Berezowska-Ażżag, 2016*).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Compte tenu de cette situation et des réalités spécifiques de la capitale, divers projets axés principalement sur l'urbanisme et la durabilité ont été identifiés, guidant ainsi la réflexion et l'élaboration d'un plan pour le développement et l'aménagement de la ville.

Conséquemment, les pouvoirs publics et les autorités locales de la wilaya ont exprimé leur volonté de transformer Alger en une "éco-métropole" d'ici à 2030 (avec une extension potentielle jusqu'en 2035), sous l'impulsion du nouveau Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (PDAU). Ce plan vise à être un outil stratégique et réglementaire obligatoire pour la planification spatiale et la gestion urbaine, permettant de définir des prévisions d'urbanisme et des règles de gestion (Bachar, 2016). Il se compose de plusieurs plans thématiques définissant les grandes orientations de développement et d'aménagement du territoire d'Alger. Ce plan devrait être complété par le Plan Stratégique de Développement d'Alger (PSDA), conçu comme un projet urbain opérationnel pour la capitale. Il s'agit d'une stratégie opérationnelle du PDAU pour l'ensemble du territoire de la wilaya, comprenant une multitude de projets structurants ou prioritaires, en accord avec les principes du DD.

Cette vision stratégique ambitieuse vise à faire d'Alger une ville emblématique, un moteur du développement tertiaire de l'Algérie, une cité bien organisée, esthétique et dotée d'une gouvernance exemplaire, et surtout de hisser la ville d'Alger au statut d'une "éco-métropole" méditerranéenne, en la transformant en un modèle durable de protection de l'environnement.

Cette optique repose sur plusieurs plans thématiques (le plan blanc, le plan bleu, le plan vert, le plan mobilité, le plan écodéveloppement et le plan cohésion sociale), et ambitionne d'assurer la mobilité, la sécurité, et le respect des écosystèmes, tout en faisant d'Alger une ville-jardin et un centre de proximité dynamique.

Tableau N°02 — Axes principaux du développement et de l'aménagement de la wilaya d'Alger

<i>Objectif global de développement</i>	<i>Objectifs par plan</i>	<i>Plan thématique et sa visée</i>
<i>Éco-métropole</i>	<i>Éco-aménagement</i>	Plan blanc (réhabilitation et embellissement du centre d'Alger sur 4 ans) : restructuration et régénération urbaine (diversification de l'offre de logements et éradiquer l'habitat précaire)
		Plan cohésion sociale : atténuation des disparités sociales et économiques, réhabilitation du centre historique.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

	Écodéveloppement	Plan mobilité : un "macro-maillage" pour les grands équipements structurants (intersection et différents moyens de transport collectif "métro, tramway, bus..."). Une "dissémination de proximité" pour les équipements secondaires
		Plan écodéveloppement : Renforcement de l'attractivité de la capitale, en concernant les ressources disponibles sur des projets majeurs qui serviront à leur tour de leviers de développement pour l'ensemble du système.
	Écosystème	Plan bleu : préservation et valorisation des ressources en eau, par entre autres la rationalisation de la distribution de l'eau potable. Gestion des eaux de pluie pour éviter les inondations.
		Plan vert : Restauration des écosystèmes de la capitale par la création de parcs urbains et autres agri-parcs, et la réhabilitation des parcs et jardins existants du centre-ville...

Source : Auteurs

Ce plan stratégique (Master Plan), étalé à l'horizon 2035, est aligné sur des événements majeurs pour le pays, avec des étapes et des objectifs de développement précis.

Tableau N°03 — Plan stratégique (Master Plan) de la ville d'Alger à l'horizon 2035, selon le PSDA

	Palier	Événement et image de marque associés	Objectifs de développement	Mode d'action
Développement durable intégré et compétitivité métropolitaine	2012/2016 : mise à niveau	Le cinquantenaire de l'indépendance	Paysagement Modernisation Réhabilitation	Embellissement de la ville d'Alger : Développement d'actions de reconquête du front de mer, de renouvellement du centre historique, d'établissement de la structure verte, de restauration des équilibres écologiques, de réaménagement et de développement de quelques quartiers, de structuration du macro-maillage (Srir et Messaoudene, 2022)
	2017/2021 : développement	Grand événement international : une ville consolidée	Restructuration Maillage	Aménagement de la baie d'Alger : Nouveau port en eaux profondes, reconversion de certaines friches près de la côte, boulevard urbain de la rocade, lancement des agriparcs et poursuite de la restructuration de la périphérie.
		L'éco-métropole de la méditerranée	Requalification socioéconomique	Requalification de la périphérie :

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

2022/2026 : attractivité		Régénération écologique	Poursuivre l'aménagement de la baie, des avenues transversales, de réaliser le tram-train de la rocade et de consolider l'axe logistique de l'autoroute Est-Ouest.
2027/2031- 2035 : compétitivité	Alger ville monde	Ouverture Intégration	La consolidation de la ville d'Alger : Achever l'extension de la ville d'Alger vers l'Est selon un plan d'urbanisme spécifique porteur de qualité urbaine et de dynamique économique.

Source : Auteurs (adapté du PSDA)

Cette conception basée sur les différents plans susmentionnés qui correspondait à une vision systémique de la ville fondée sur les "écosystèmes" a été *in fine* abandonnée dans l'ultime version du PDAU. Si les six piliers déclinés en projets structurants ont bien été retenus, ils ne reflètent plus cette approche sectorielle et transversale telle qu'elle a été envisagée par les plans thématiques (Srir et Messaoudene, 2022).

Tableau N°04 — Les grands projets structurants et les transformations attendues et en cours (PDAU & PSDA)

Transformations urbaines	Réaménagement de la baie d'Alger et de ses alentours	Grandes opérations urbaines	<ul style="list-style-type: none">• Réhabilitation de la Casbah et du centre historique• Requalification des grands ensembles d'habitat périphériques• Restructuration du Hamma-Hussein Dey• Reconquête des berges de l'Oued El Harrach• Régénération de la décharge d'Oued Smar et du lac de Reghaia• Restructuration des zones industrielles et d'activité• Quartier d'affaires de Bab Ezzouar• Parc Dounia ou des Grands Vents à Dely Brahim, trame verte, périmètres d'arrêt, agriparcs• ZET de Zeralda et de Ain Taya• Smart City quartiers pilotes
		Grands équipements métropolitains	<ul style="list-style-type: none">• Grande Mosquée d'Alger• Faculté de médecine Ben Aknoun, Faculté de droit SaidHamdine• Gare multimodale de Hamma, parkings relais• Stade de Baraki• Musée de l'Afrique l'embouchure de l'Oued El Harrach• Salle de spectacle et opéra Ouled Fayet• Bibliothèque arabo-sud-américaine Zéralda

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

		Infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> • Paysagement des autoroutes • Extensions du tramway et du métro, téléphérique • Transport urbain maritime • Pénétrantes et échangeurs • Numérisation TNT et 3G des quartiers • Centrales électriques et de dessalement de l'eau de mer • CET à Rouiba et extension de STEP de Baraki
		Problématique environnementale	<ul style="list-style-type: none"> • Protection et restauration de la ligne de côte (ouvrages de protection : épis et brise-lames) • Végétalisation : carrés verts (gazon) et implantation de palmiers et d'arbustes • Tri sélectif des déchets • Sensibilisation environnementale • Création de périmètres d'arrêt d'urbanisme. Le PDAU prévoit ainsi zéro hectare de terres agricoles à l'urbanisation.
	Pôle de régénération urbaine (05 communes)		<ul style="list-style-type: none"> • Foire internationale • Gare multimodale • Centre d'affaires • Stade "Nelson Mandela" de Baraki et complexe olympique
	Ville nouvelle de Sidi Abdellah		<ul style="list-style-type: none"> • Création de 90 000 logements collectifs et semi-collectifs, pouvant accueillir jusqu'à 400 000 habitants • Une ville de haute technologie (cité des chercheurs à Rahmania et cité de la médecine à Sidi Bennour) • Création de 1 000 PME/PMI • Création de 20 000 emplois • Création d'un Cyber-parc : un Institut Supérieur de Télécommunications, une Agence de Télécommunications, une Agence Internet, une Ecole Nationale de Surdoués-Start up • Équipements publics : 205 équipements • Création de 06 pôles d'investissement (pharmaceutique et biotechnologique, santé, cœur de ville, TIC, commerce, détente et loisir "parc aquatique") • Création d'un quartier d'affaires • Réalisation de zones vertes de transition qui vont entourer la périphérie des quartiers d'habitats et d'activités
Protection de l'environnement	Réaménagement de la promenade des Sablettes		<ul style="list-style-type: none"> • Protection et restauration de la ligne de côte (ouvrages de protection : épis et brise-lames) • Végétalisation : carrés verts (gazon) et implantation de palmiers et d'arbustes • Tri sélectif des déchets • Sensibilisation environnementale

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

	<i>Autres projets</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie nationale de gestion intégrée des déchets (SNGID) à l'horizon 2035. • Recyclage et valorisation des déchets générés par le traitement des eaux usées par incinération aux fours de la cimenterie "Holcim Algérie" de Msila • Augmentation de la capacité de la CET "Hamici" "GECETAL" • Exploitation et valorisation des déchets vert et leur transformation en engrais organiques • Réalisation d'une station d'épuration des eaux usées à Béni Messous dont les eaux recyclées serviront à arroser les espaces verts de la capitale • Réalisation de parcs agricoles (agri-parcs) à travers 23 zones, notamment les terres adjacentes au lac de Réghaia, parc métropolitain de ainem, afin de promouvoir l'agriculture urbaine. • Réhabilitation de Oued El Harrach
<i>Gestion intégrée des ressources hydriques et des zones côtières</i>	<i>Programme d'Aménagement côtier "PAC" (Alger, Boumerdes, Tipaza)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La contribution au développement durable, à la protection de l'environnement et à l'utilisation rationnelle des ressources côtières, • Un transfert d'expertise par la mise à disposition et l'application de méthodes et d'outils du développement durable et de gestion intégrée de la zone côtière, • La contribution au renforcement des capacités nationales et locales pour le développement durable, la gestion intégrée des zones côtières et la protection de l'environnement, • La production des résultats utilisables pour la définition et la mise en œuvre de la phase après projet, • Le développement d'approches pour la planification, la gestion et l'exécution au niveau de la zone du PAC, applicable à d'autres zones.
	<i>Réalisation de stations de dessalement de l'eau de mer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Station de dessalement de Hamma : 200 000 m³/jour d'eau potable ; • Station de dessalement de Staouali (Palm Beach), mise en service le 19 août 2021, 7 500 m³/jour d'eau potable • Station de dessalement de Ain Benian mise en service le 18 septembre 2021, 10 000 m³/jour d'eau potable ; • Station de dessalement de Zeralda, mise en service le 27 octobre 2021, 10 000 m³/jour d'eau potable ; • Station de dessalement de Bordj Elkifan (quartier du Bateau cassé), mise en service en avril 2022, 10 150 m³/jour d'eau potable ; • Station de dessalement d'El-Marsa, mise en service en juillet 2022, 60 000 m³/jour d'eau potable.
<i>Gouvernance</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de solidarités territoriales et une gouvernance urbaine dans le cadre du PDAU et du PSDA : une gouvernance intégrée qui d'une part, inclurait le partenariat avec les 3 autres territoires limitrophes (Tipaza, Blida, Boumerdes), et d'autre part, les 57 communes dans une démarche de solidarité et de développement solidaire et covalent. • Gouvernance urbaine dans le cadre du PDAU et du PSDA : une gouvernance intégrée qui impliquerait les 57 communes de la wilaya • Amorce d'une gouvernance locale participative : ateliers de participation citoyenne, comités de quartiers (co-ville), comités de villages, réunions intersectorielles et interinstitutionnelles, comités techniques...

Source : Auteurs (adapté du PDAU et PSDA)

Parmi ses principales réalisations, le PDAU a permis de moderniser les infrastructures urbaines, notamment en améliorant le réseau de transport, avec

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

des projets comme le métro d'Alger et l'extension des tramways. Le PDAU a également encouragé la préservation du patrimoine architectural en réhabilitant des quartiers historiques comme la Casbah d'Alger, tout en intégrant des espaces verts dans l'aménagement urbain pour améliorer la qualité de vie. Par ailleurs, il a contribué à la planification de nouvelles zones résidentielles et industrielles, accompagnant la croissance démographique et économique de la ville tout en visant un développement durable.

Figure —Images de quelques réalisations des projets structurants d'Alger



"La grande mosquée d'Alger" "la promenade des Sablettes" "Parc Oued Smar" "Parc Oued El Harrach"

En tant que grande ville s'étendant sur un vaste territoire, Alger est exposée à des influences externes qui résultent principalement de son propre développement interne, sans pour autant avoir un contrôle significatif sur celles-ci et sans être en mesure de faire face aux imprévus qui perturbent son fonctionnement interne (Egger, 2006). Ici, le DD est défini comme celui qui génère des effets acceptables en fonction des capacités porteuses du système socio-écologique (Hocine, 2014). Cette capacité est liée également à la performance du territoire, ce qui implique par conséquent que le niveau de durabilité du territoire s'apprécie par le degré de sa performance mesurée à l'aune de son efficacité économique, son équité sociale et qualité de vie, son efficience environnementale et son mode de gouvernance, mais également par sa capacité à répondre aux désordres inattendus qui affectent son fonctionnement (Michaux, 2011).

En utilisant certains indicateurs et en examinant les externalités associées au PDAU/PSDA, nous avons conçu le tableau ci-après qui récapitule de manière synthétique les éléments de durabilité interne de la capitale.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Tableau N°05 — Durabilité interne du territoire d'Alger

<i>Enjeux</i>	<i>Indicateurs/ déterminants</i>	<i>Externalités positives/ négatives</i>
<i>Efficiences environnementale (Biocapacité)</i>	Espace verts et ouverts	<p>Augmentation significative des espaces verts dans la capitale, irrigués principalement par l'eau recyclée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une zone côtière revalorisée, la promenade des "Sablettes", s'étend sur une longueur de 4,5 kilomètres le long de la mer, offrant 11 kilomètre de sentiers pédestres (promenade piétonne), construite sur une friche urbaine revitalisée 3,3 Km de pistes cyclables, 35 hectares d'espaces verts, une piscine à l'aire libre, un théâtre en plein air de 1200 places, six restaurants, des aires de stationnement d'une capacité de 2000 places, des aires de jeux pour enfants et de sport. • Un quart de la nouvelle ville de Sidi Abdellah est dédié aux espaces verts.
	Eau	<ul style="list-style-type: none"> • La consommation de l'eau reste raisonnable et les coupures en alimentation sont rares ... Le problème de l'eau a été résolu avec les nombreuses stations de dessalement de l'eau de mer installées tout au long du littoral de la capitale. • Régénération de la surface piézométrique dû à l'abandon de son exploitation et la baisse substantielle du recours aux eaux de surfaces nécessitant plus de traitement. • Néanmoins, les stations de dessalement de l'eau de mer sont énergivores et sources de pollution et de dégâts sur l'environnement (rejets de la saumure concentrée et chaude, utilisation des produits chimiques, présence de certains métaux lourds dans les rejets, ...). • Augmentation significative des besoins et de la consommation d'eau
	Energie	<ul style="list-style-type: none"> • La consommation de l'énergie domestique demeure raisonnable et la biocapacité est présente.
	Pollution du milieu	<ul style="list-style-type: none"> • La qualité de l'air : niveau de pollution de l'air est bon (indice de pollution de l'air 21 IQA US, principaux polluants PM 2.5 " 4 à 6 µg/m³" (moyenne de l'année 2023).
	Déchets et assainissement	<p>Objectifs de la Stratégie Nationale de la Gestion Intégrée des Déchets : réduction des déchets ménagers et assimilés de 10 % et un taux de recyclage de 30% à l'horizon 2035, ainsi qu'une réduction nette des émissions de gaz à effet de serre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traitement des eaux usées : est de 48% et le taux d'exploitation n'est qu'à 10%. • Le réseau d'assainissement des eaux usées avec un taux de raccordement de 98% • Production de déchets ménagers et assimilés : 272 000 Tonne/an (2022), un recul de 12 % par rapport à 2019 • Le taux de valorisation et recyclage des déchets reste faible : ≈ 12% • Le nombre de récupérateurs/recycleur est en nette augmentation • Les entreprises de la zone industrielle voisine du Lac de Réghaia, à 30 Km à l'Est d'Alger, ont pris des mesures en installant des stations d'épuration des eaux usées pour prévenir la pollution de l'eau du Lac et de ses environs, causée par le déversement de leurs déchets solides et liquides.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Efficacité socioéconomique	Sites sensibles	<ul style="list-style-type: none"> Notre étude a montré que la wilaya d'Alger demeure vulnérable aux risques majeurs en raison de la présence de nombreux sites sensibles, de sa situation géographique (facteurs naturels), des activités humaines et de la fragilité des installations, notamment celles qui sont anciennes (facteurs humains).
	Déprise agricole	<ul style="list-style-type: none"> Une importante portion des terres agricoles à haut rendement dans la région de la Mitidja a été déclassée et réaffectées pour la construction de logements et d'infrastructures publiques, par décret en 2023, couvrant une superficie de 15 000 hectares. La projection démographique indique une demande foncière supplémentaire de 30 000 hectares d'ici 2030, principalement concentrée dans les zones côtières, où 40% de la population de la wilaya réside déjà. Cette expansion urbaine vers le Sahel et la Mitidja a été largement influencée par le processus de métropolisation d'Alger.
	Profil économique (niveau et conditions de localisation des activités, aisance financière, comportement des acteurs économiques)	<ul style="list-style-type: none"> Les projets en question ont une influence notable sur le développement économique de la wilaya d'Alger. Cependant, il apparaît que la nouvelle ville de Sidi Abdellah et les Sablettes ne sont pas pleinement exploitées, en particulier en ce qui concerne la création d'emplois et la mobilisation de ressources financières. La localisation des activités présente des disparités marquées : les activités tertiaires sont fortement concentrées au cœur de la ville, en particulier dans les zones avoisinant le port d'Alger ; l'industrie domine à l'ouest (à Rouiba et Réghaia) et à l'est (au Sahel), tandis que le sud (la Mitidja) abrite un mélange d'activités.
	Risques majeurs	<ul style="list-style-type: none"> La région est confrontée à un risque sismique très élevé en raison de la présence de failles actives dans des zones à forte densité démographique telles que la Mitidja, le Sahel, Thénia Chénoua et Zemmouri, ainsi que dans le bassin méditerranéen. Ce risque est exacerbé par la nature sédimentaire du bassin et le processus d'urbanisation en cours. Bien que les nouvelles constructions respectent largement les normes parasismiques, et que de nombreux bâtiments anciens aient été rénovés, et les bidonvilles éradiqués, le risque sismique persiste. Les risques liés aux inondations, provoquées par les précipitations singulières et la déforestation persistent, même s'ils ont été considérablement atténués grâce à des mesures telles que l'interdiction de l'urbanisation le long des cours d'eau (oueds), ainsi que la restauration des systèmes de drainage...
	Intégration des TIC et niveau de maîtrise de la technologie	<ul style="list-style-type: none"> Le réseau TDM (technologie utilisant le fil en cuivre) de la wilaya d'Alger a été modernisé par le remplacement le réseau filaire en cuivre par la technologie FTTH, offrant ainsi un débit réel pouvant atteindre 100 Mbps pour plus de 320 000 foyers. De plus, de nouveaux équipements OLT (Terminal de Ligne Optique) ont été installés pour connecter des milliers d'abonnés au réseau FTTH. Ce projet vise également à couvrir les 256 zones blanches d'Alger (zones non couvertes actuellement par la téléphonie et internet), augmentant ainsi le taux de pénétration de l'internet dans la wilaya est de 98%.
	Gouvernance managériale	<ul style="list-style-type: none"> Malgré un renforcement des capacités managériales, d'expertise et de surveillance, la gouvernance demeure fragmentée, ce qui entraîne une incapacité à garantir simultanément la cohésion et la cohérence des acteurs impliqués, et la verticalité dans les processus décisionnels, ainsi qu'une bonne gouvernance.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Qualité de vie (mode de vie)	Education, santé publique et sport	<ul style="list-style-type: none"> Le centre-ville est fortement doté en établissements d'enseignement supérieur, comprenant deux universités, des écoles spécialisées et des annexes universitaires. Cette concentration incite les habitants à privilégier une proximité avec le centre, soulignant ainsi un déséquilibre territorial. La construction d'autres équipements universitaires dans les wilayas limitrophes a conféré une meilleure cohésion territoriale. Pour ce qui est de l'éducation dans la capitale : nombre d'élèves : 793547 ; répartition des élèves par enseignant : 21 ; répartition des élèves par classe : 21 ; nombres d'enseignants : 37528 (ONS, 2012). Le taux d'alphabétisation s'est établi à 87% (en 2023). La wilaya dispose d'un total de 321 établissements de santé, comprenant des hôpitaux, des polycliniques et des centres de soins. Cependant, bien que leur nombre soit considérable, la plupart de ces établissements sont situés dans le centre-ville, et leur répartition ne correspond pas exactement à l'expansion de la ville. Plusieurs communes bénéficient d'un réseau varié d'infrastructures sportives, comprenant des stades, des aires de jeu, des terrains spécialisés, des salles omnisports et des courts de tennis, répartis de manière équilibrée. Un exemple notable est le stade "Nelson Mandela" de Barraki.
	Profil sociodémographique	<ul style="list-style-type: none"> Ces projets n'ont pas pu résoudre le problème de disparité dans la répartition sociodémographique de la ville d'Alger. Une population âgée qui se concentre dans l'ancien centre-ville et une croissance démographique soutenue dans la périphérie de la ville.
	L'action sociale	<ul style="list-style-type: none"> Dans les projets en cours, notamment dans la nouvelle ville de Sidi Abdellah, l'action sociale semble être négligée ou insuffisamment traitée. Cette cité, souvent qualifiée de "cité dortoir", ne parvient pas à offrir des conditions de vie conformes aux objectifs initiaux fixés par les parties prenantes du projet ni aux attentes des résidents. Les retards accumulés dans sa réalisation en sont la principale cause.
	Renouvellement et mixité urbaine	<ul style="list-style-type: none"> Les grands structurants du PDAU/PSDA, comme la grande mosquée, l'extension du réseau métro et tramway, et dans une moindre mesure la promenade des Sablettes, témoignent d'une grande transformation et d'un renouvellement urbain significatif. Il existe une disparité notable entre les projets en ce qui concerne la mixité ou la diversité urbaine. Celle-ci est particulièrement évidente entre les projets du quartier multifonctionnel de Sidi Yahia celui de ville nouvelle de Sidi Abdellah. Pour certains autres projets, bien qu'ils n'expriment pas explicitement une mixité fonctionnelle, ils contribuent indirectement et chacun à sa manière à cette diversité urbaine.
	Culture, loisirs et tourisme	<ul style="list-style-type: none"> La capitale compte 159 équipements culturels, comprenant des musées, des salles de cinémas, des salles de lecture, des théâtres, des bibliothèques, des conservatoires de musique, des centres culturels, des médiathèques. Leur répartition géographique est principalement concentrée dans le centre-ville et autour de la baie d'Alger.
	Taux d'occupation du logement (TOL) et accessibilité au logement	<ul style="list-style-type: none"> Depuis 2014, plus de 100 000 familles, soit environ 440 000, ont été relogées à travers diverses initiatives visant à éliminer les habitats précaires et les bidonvilles (bidonvilles de Aïn El Malha et Erremli). Ces efforts ont permis de libérer 600 hectares de terrains dans la capitale. Le taux d'occupation du logement (TOL) est passé de 4,52 en 2019 à 4,22 en 2022. Néanmoins, cela se fait sans que les éléments indispensables à un bon fonctionnement urbain soient mis en place.
Mode de gouvernance	Nature et efficacité des projets dans le cadre de la stratégie territoriale	<ul style="list-style-type: none"> La réalisation des projets territoriaux est caractérisée par un manque d'efficacité et d'efficience, principalement attribuable à l'absence d'une culture de compétition locale basée sur la performance des collectivités locales. Cette situation découle également de l'absence d'un système de récompense pour encourager la concurrence et l'amélioration continue.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Maintien de la dynamique de projets dans le temps	<ul style="list-style-type: none"> Un manque de continuum dans la planification publique qui se fait au gré des défilés des administrateurs (Walis) et en raison de l'absence d'outils et d'organes intégrés susceptibles de consolider les décisions stratégiques
Mise en cohérence politique et territoriale	<ul style="list-style-type: none"> Manque de motivation et de conviction des collectivités locales, en raison de l'exclusion des élus locaux du processus stratégique des projets, qui se traduit in fine par une démobilisation collective. Absence d'implication solidaire des différentes communes de la wilaya d'Alger. Un manque de coordination et de coopération régionale entre les quatre territoires ...
Reconnaissance des acteurs internes et externes, impliqués ou non dans la démarche territoriale	<ul style="list-style-type: none"> La participation des acteurs territoriaux, qu'ils soient internes ou externes, à la conception de ces projets a été très limitée, principalement en raison de l'absence quasi-totale de procédures et de mécanismes permettant leur implication. Les maires et la société civile, par exemple, n'ont manifesté qu'un intérêt marginal, voire inexistant, envers les projets initiés par les autorités centrales.
Sentiments d'appartenance des habitants	<ul style="list-style-type: none"> Incompréhension des enjeux supérieurs d'intérêt général, à cause principalement de l'absence de politique de communication adéquate et des procédures d'implication des citoyens...
Implication de la société civile dans le réflexion, conception et gestion stratégique territoriale et son impact (gouvernance participative)	<ul style="list-style-type: none"> Les perspectives des acteurs de la société civile, qu'il s'agisse de syndicats, de représentants culturels et artisanaux, d'associations diverses, d'entreprises, de professionnels de la santé, d'architectes ou d'urbanistes, ont été peu prises en compte dans les stratégies politiques clés du territoire telles que le PDAU et le PSDA. Bien que les élus de l'Assemblée Populaire de la Wilaya aient été impliqués et consultés, les élus locaux et la société civile n'ont été inclus que tardivement. Cette situation semble plus relever de la manipulation que d'une véritable participation³⁵. Les conflits d'intérêts territoriaux sont monnaie courante, surtout en ce qui concerne les responsabilités des administrateurs, des élus locaux et des fonctionnaires de l'Etat. Parfois, les décideurs retiennent des informations pour éviter les critiques potentielles, et leur manque de compétences en communication entrave la mise en œuvre de processus de consultation et d'engagement de la société civile dans la gestion stratégique du territoire. Les aspirations à une gouvernance participative telles qu'exprimées dans le cadre du PDAU/PSDA ne trouvent pas leur concrétisation dans la réalité. Les habitudes anciennes et les réflexes hérités du passé persistent, maintenant ainsi un écart notable entre les objectifs proclamés et leur application effective.
Intensité de la participation active citoyenne	<ul style="list-style-type: none"> La participation citoyenne est quasi-inexistante, sinon elle intervient très tardivement et dans des domaines très limités. Cela est dû, d'une part, à l'absence de procédures claires d'implication du citoyen, et d'un manque de volonté manifeste des cadres administratif et professionnel non enclins à changer les pratiques traditionnelles, d'autre part (Snir et Messaoudene, 2022). Les pouvoirs publics ne voient pas l'opportunité d'impliquer directement les citoyens, du moment qu'il s'agit de projets d'utilité publique Cela a été aggravé par la démarche "Top Down" adoptée par les pouvoirs publics dans le cadre du plan stratégique. Au final, ni les habitants n'ont été consultés ni ceux-ci cherchent à être impliqués !

³⁵ « La manipulation » est le niveau le plus faible de la participation correspondant à une « fausse participation » ou « participation biaisée », dans laquelle le citoyen est leurré en ayant l'impression de participer alors que dans la réalité, les décisions ont été déjà ratifiées par les autorités (Guerbouh et Si-Mohammed, 2020).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Importance de la commune et des intercommunalités	<ul style="list-style-type: none"> • Ignorance de la commune (APC) dans le modèle de management du territoire, qui reste dominé par la structure institutionnelle de ce dernier et une logique centraliste... • Absence de contrats d'intercommunalité ou de contrats de projets.
---	---

Source : Auteurs (d'après *Berezowska-Azzag*, 2016 et *Michaux*, 2011)

Concernant la durabilité externe de la capitale, nous avons noté certains impacts externes résultant des activités et des projets stratégiques entrepris par la wilaya d'Alger dans le cadre du PDAU /PSDA et du PAC³⁶, affectant les territoires limitrophes comme Blida, Tipaza et Boumerdes. Bien que la pleine mesure de ces effets reste difficile à déterminer, car la plupart de ces projets sont encore en cours de réalisation, certaines tendances sont néanmoins perceptibles. À titre d'exemple, nous avons constaté plusieurs améliorations significatives résultant des projets entrepris, notamment une meilleure gestion des réseaux d'assainissement des eaux usées et pluviales, ainsi qu'une promotion accrue du tourisme et des loisirs, en particulier le long du littoral, tout en veillant à une gestion durable des ressources côtières.

Il y a eu également un redéploiement des populations et des activités vers les piémonts de la région PAC, une amélioration notable de la qualité de l'eau le long du littoral grâce à la dépollution du bassin versant de l'oued El Harrach, ainsi que l'installation de nombreuses stations d'épuration et de CET pour une meilleure gestion des déchets spéciaux. En outre, nous avons observé une meilleure gestion et une utilisation plus rationnelle de l'eau potable et de l'irrigation.

En somme, ces projets ont eu un impact positif sur plusieurs aspects environnementaux et socio-économiques des territoires voisins. Cependant, des aspects négatifs ont également été observés, tels que des lacunes dans la régulation et l'encadrement de l'urbanisme, ce qui n'a pas permis de freiner efficacement l'expansion vers la Mitidja³⁷ ou la conurbation côtière, en particulier dans la wilaya de Boumerdes et dans une moindre mesure dans la wilaya de Tipaza.

³⁶ Le Plan d'Aménagement Côtier (PAC) de la zone côtière algéroise s'étend sur 212 km, de Cap Djinet à la pointe du promontoire du Chénoua.

³⁷ La Mitidja est une plaine située au sud d'Alger, notamment dans les villes de Blida et Boufarik. C'est la région agricole la plus fertile d'Algérie, connue pour ses cultures d'agrumes, de vignes, de fruits et de fourrage.

Engagement sociétal de Cosider-Group : entre contraintes et opportunités

Pour analyser l'interaction entre la durabilité des entreprises et celle des territoires, nous avons choisi Cosider-Group comme étude de cas³⁸. Notre analyse se divise en deux parties : d'abord, nous évaluons l'engagement sociétal du Groupe en référence à la norme ISO 26000/2018, qui fournit des lignes directrices pour la RSE. Ensuite, nous examinons la durabilité de l'entreprise en mettant l'accent sur son ancrage territorial, c'est-à-dire la manière dont elle collabore avec des partenaires territoriaux et intègre des initiatives locales.

Les dirigeants de Cosider-Group que nous avons interviewés considèrent l'engagement sociétal de l'entreprise comme stratégique pour sa pérennité. L'entreprise assume des responsabilités économiques envers les pouvoirs publics et ses clients, respecte les réglementations légales, et pratique une éthique de concurrence équitable en ligne avec les valeurs algériennes. Bien que la norme ISO 26000/2018 ne soit pas officiellement adoptée, le Groupe suit ses principes en matière de responsabilité sociétale. Depuis 2005, l'entreprise a intégré la durabilité dans sa stratégie de développement, et les certifications obtenues (*ISO S.M.Q. 9001 :2015 ; ISO S.M.E. 14001 :2015 ; ISO S.M.S.S.T. 45001 :2018 ; OHSAS 18001 :2007*) reflètent pour ainsi dire cet engagement. Cette approche est principalement motivée par son désir de jouer un rôle clé dans les grands projets du PDAU/PSDA. En réponse à cette ambition, Cosider-Group s'engage rigoureusement à respecter les cahiers des charges, en se concentrant sur la gestion des risques environnementaux, le choix énergétique, et la performance environnementale.

Ce faisant, chaque filiale apporte son expertise spécifique pour soutenir des projets variés, notamment ceux qui engagent le Groupe dans le territoire d'Alger. Ce qui dénote de l'influence que ses filiales exercent sur la durabilité du territoire d'Alger. Cependant, et bien qu'elles aient un impact certain sur le territoire d'Accueil, force est de constater que leur influence n'est pas pour autant formellement reconnue et prise en compte dans les plans officiels.

En effets, la conception des PDAU relève exclusivement de la responsabilité de l'Etat et de ses administrations, ce qui entrave la prise en compte explicite et

³⁸ Ce choix est motivé par l'implication significative de Cosider-Group dans le développement de la wilaya d'Alger, ses multiples externalités, et son impact potentiel élevé sur le développement durable à l'échelle locale et nationale.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

donc la pleine intégration des entreprises dans ces projets. L'impact des entreprises sur le DD dans ce cas, peut être alors assimilé à un processus d'osmose indirect. Il revient à l'Etat de considérer les progrès réalisés par les grandes entreprises tels que Cosider-Group en matière de DD, et d'apprécier explicitement leur positionnement en la matière lorsqu'il s'agira de retenir l'organisation la plus appropriée pour répondre aux exigences contenues dans les cahiers des charges...

Tableau N° 6 — Impact des activités de Cosider-Group sur le territoire d'Alger

<i>Filiales de Cosider-Group</i>	<i>Activité dans le cadre des projets structurant du PDAU/PSDA</i>	<i>Taux de réalisation</i>	<i>Actions pour se conformer aux exigences liées aux projets</i>	<i>L'influence exercée par la filiale sur la durabilité du territoire d'Alger</i>
<i>Cosider- Travaux Publics</i>	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation des rocadés et des dessertes de ville d'Alger pour désengorger l'axe du littoral Réalisation du projet métro d'Alger tranche Oued-Ouchaih 	60%	<ul style="list-style-type: none"> Les cahiers des charges ont été élaborés avec la participation de tous les acteurs, y compris les services de l'environnement de la wilaya d'Alger. Les projets concernés figurent dans les budgets sectoriels ou nationaux, et leur examen est assuré par la commission nationale des marchés publics, qui couvre tous les secteurs, notamment l'environnement. La baie d'Alger étant inscrit dans le patrimoine national et international, par conséquent l'acte de bâtir est soumis à une réglementation très exigeante notamment tous les aspects liés à sa protection et promotion. A ce titre, les dossiers de permis de construire sont soumis à un guichet unique domicilié au niveau du secrétariat général de la capitale qui est composé de toutes les directions de la wilaya d'Alger et ayant pour objectif principal l'assurance que le bâtisseur est engagé dans une démarche environnementale normative. Dans ce sens, les normes sont introduites automatiquement pour assurer une transition énergétique décidée par les pouvoirs publics, notamment 	<ul style="list-style-type: none"> Cosider-Travaux publics détient un procédé de construction propre à l'entreprise dont un tunnelier de 108 M de long, permettant de réaliser toutes les dimensions de tunnel automatiquement sans influence et risque de dégradation de l'environnement immédiat aux projets.
<i>Cosider-Canalisations</i>	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation de 06 stations de petites capacités de dessalement de l'eau de mer entre 2021 et 2022. Réalisation des lignes de transferts d'eaux pour raccorder la nouvelle ville Sidi-Abdellah et Mehalma 	85%		<ul style="list-style-type: none"> Cosider-Canalisations détient un processus d'instrumentation pour la réalisation des stations de dessalement de l'eau de mer.
<i>Cosider-Construction</i>	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation d'un programme de 04 hôpitaux Réalisation des équipements publics à la zone d'affaires de Bab-Ezzouar (bâtiments intelligents, exemple du siège de la D.G de BNA 	80%		<ul style="list-style-type: none"> Cosider-Construction détient un procédé de construction propre à l'entreprise dit tunnel permettant de réaliser sur un même site quatre logements par jour.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

<i>Cosider- Ouvrages d'Art</i>	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation des ouvrages d'arts des raccordements de la ville d'Alger à l'autoroute Est-Ouest au niveau d'El Achour 	65%	<p>dans les choix des systèmes : climatisation et chauffage ; détection et protection incendie ; désenfumage ; choix du type d'énergie ; introduction de la domotique....</p> <ul style="list-style-type: none"> Pour la plupart des projets réalisés par Cosider, les études de maîtrise d'œuvre sont réalisées par son bureau d'études engineering, qui suit l'engagement environnemental de l'entreprise mère, visant à garantir une transition énergétique douce et fiable d'ici 2030. 	<ul style="list-style-type: none"> Cosider-ouvrages d'arts dispose de la technologie de vousoirs pour la réalisation de viaducs permettant de réaliser ces ouvrages avec un coffrage glissants évitant toutes dégradation de l'environnement immédiat du site.
<i>Cosider- Carrières</i>	<ul style="list-style-type: none"> Approvisionnement en enrochements de l'extension de la baie d'Alger (promenade des sablottes) 	40%		<ul style="list-style-type: none"> Cosider-carrières assure l'approvisionnement des matériaux et des minéraux respectant l'environnement.
<i>Cosider-Promotion</i>	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation des projets de promotions immobilières dans la zone d'affaires Bab Ezzouar (utilisation des systèmes écoconstruction) 	78%		<ul style="list-style-type: none"> Cosider-Promotion impose dans toutes ces réalisations un mode de construction moderne à faible consommation énergétique dans un processus d'écoconstruction.
<i>Cosider-Alrem</i>	<ul style="list-style-type: none"> Entretien des équipements et du matériel roulant en respectant les principes de diminution des gaz à effet de serre et le principe de réduction de la pollution 	//		<ul style="list-style-type: none"> Cosider-Alrem contribue à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et assure le recyclage des huiles.
<i>Cosider-Engineering</i>	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation des Etudes d'engineering de structures haute performance des sièges de grandes sociétés, en respectant les orientations normatives liées au respect de l'environnement : - Les hôpitaux de Reghaia et de Ain-El-Beniane ; - Maternité de Réghaia ; - Naftal ; - BADR. 	<ul style="list-style-type: none"> - 80 % et 76 % - 84 % - 05 % - 22 % 		<ul style="list-style-type: none"> Cosider-Engineering garantie le respect des normes de construction et de la sécurité.
<i>Cosider- Géotechnique</i>	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation des blindages pour assurer la stabilité des ouvrages situés sur la baie d'Alger 	//		<ul style="list-style-type: none"> Cosider-Engineering garantie le respect des normes de construction et de la sécurité.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

<i>Cosider-Agrico</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribue à la mise en place d'une faune riche au niveau du littoral, assurant un micro climat antipollution par des plantations adéquates... 	//		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cosider-Agrico contribue au renforcement de la faune au niveau de la baie d'Alger en réduisant par conséquent les facteurs de pollution.
-----------------------	---	----	--	--

Source : Auteurs

-5-

Synthèse et discussion des résultats

La réorientation des plans de développement du territoire d'Alger vers la durabilité requiert une série de mesures globales touchant à la fois divers domaines, à savoirs l'aménagement urbain, l'administration et la communication sociale (dans le cadre d'une gouvernance territoriale durable) et qui soient portées par une économie urbaine à dimension plus écologique et durable.

Bien que la majorité des projets contenus dans les plans de développement incarnés par le PDAU/PSDA soient en cours de réalisation et qu'ils ne seront parachevés qu'à l'horizon 2035 voire même au-delà, certaines réalisations notables ont pu d'ores et déjà être menées à bien (aménagement de l'espace dit "Promenade des Sablettes", concrétisation du projet de la ville nouvelle de Sidi Abdellah, réhabilitation de Oued-El-Harrach et Oued-Smar, éradication de l'habitat précaire et des bidonvilles, livraison du projet pharaonique qu'est « La Grande Mosquée d'Alger »...). Néanmoins, plusieurs contraintes entravant la mise en œuvre de cette stratégie doivent être soulignées. Ces obstacles ont trait à une volonté politique souvent fluctuante, une certaine ambiguïté dans la définition d'un projet urbain à la fois global et cohérent, des retards dans l'établissement des portefeuilles fonciers, une sous-estimation des coûts de réalisation, la faiblesse des ressources financières locales, la rareté des stratégies et pratiques liées à l'intercommunalité, l'absence de partenariats multi-acteurs au niveau local, ainsi qu'un manque d'implication des collectivités et des acteurs locaux (*Berezowska-Azzag, 2016*).

L'exécution du PDAU a révélé plusieurs failles, telles que l'utilisation persistante des Plans d'Occupation des Sols (POS) au lieu des Projets Urbains de Développement, et une concentration sur le cadre wilayal au lieu de reconnaître l'aire métropolitaine d'Alger, ce qui minimise la dimension méditerranéenne de la ville. De plus, les influences externes telles que le climat, la géopolitique et les ressources sont souvent négligées. Il y a également une tendance à reproduire des modèles étrangers sans tenir compte des spécificités locales d'Alger, et un manque

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

de benchmarking interne entre les communes de la capitale (*Berezowska-Azzag*, 2016). Concernant ces dernières et dans le cadre du processus de métropolisation d'Alger, la wilaya a étendu son emprise en annexant de nombreuses communes des territoires voisins, augmentant ainsi leur nombre de 28 à 57. Cependant, ces communes nouvellement annexées ont vu leurs pouvoirs en matière d'urbanisme et de gestion des services considérablement restreints. Elles ne bénéficient d'aucune autonomie en ce qui concerne les plans de développement, étant contraintes de suivre strictement les directives du PDAU. Cette situation a accentué les disparités déjà existantes entre les communes centrales et celles péri-centrales.

S'agissant de l'engagement sociétal de Cosider-Group, et bien que le Groupe ait entrepris de nombreuses initiatives et obtenu diverses certifications en matière de DD, il n'est pas possible de conclure de manière définitive que l'entreprise applique pleinement les principes de responsabilité sociétale. L'absence d'une stratégie nationale claire en développement durable et de mécanismes d'évaluation de performance globale limite la portée de l'engagement sociétal de Cosider-Group, le réduisant à une approche partielle et fragmentée. Cela est d'autant plus avéré qu'en dehors de ses performances économiques, les aspects sociaux et environnementaux ne font pas l'objet d'un suivi rigoureux et continu au sein du groupe et ce, malgré l'obtention de diverses certifications, lesquelles ne couvrent pas l'ensemble des critères de l'ISO 26000/2018, qui est une norme bien plus élaborée et exigeante en la matière.

Pour ce qui est des interactions potentielles entre le territoire d'Alger et les acteurs locaux, en particulier les entreprises, l'image que Cosider-Group donne à travers l'implication de certaines de ses filiales est celle d'une organisation ayant intégré l'engagement sociétal dans ses stratégies avant même l'avènement du PDAU d'Alger. Ce faisant, et bien que la prise en compte de l'impératif de durabilité par cette entreprise puisse sembler effectif, et que sa présence et son poids en matière d'ancrage au sein du territoire d'Alger restent néanmoins appréciables, et son mérite est d'autant plus grand qu'elle n'a jamais, à l'instar des autres entreprises, été associée à un degré ou à un autre aux différents stades du processus décisionnel lié au PDAU, en raison du caractère centralisé et administratif de la gouvernance en place, il n'en demeure pas moins que cet exemple de Cosider-Group met en évidence, dans le cas de certaines filiales du Groupe, la manière dont la durabilité peut être promue de manière unilatérale. Cela est particulièrement notable en raison de l'influence et de la motivation que le territoire d'Alger exerce sur l'ancrage territoriale de cette entreprise, notamment

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

en l'incitant à se conformer aux exigences des divers projets structurants entrepris. En fin de compte, cela souligne clairement comment les politiques territoriales de DD influencent l'ancrage territoriale des entreprises.

Toutefois, et faute d'une évaluation globale du PDAU d'Alger et en raison de l'inexistence de rapports d'expertise exhaustifs par les services spécialisés de la wilaya d'Alger quant à l'impact réel des différents acteurs locaux et plus spécifiquement des grandes entreprises sur son développement territorial, notamment en matière de durabilité, les tentatives d'évaluer tant qualitativement que quantitativement l'ancrage territorial de ces entreprises, et plus particulièrement Cosider-Group, semblent présentement vouées à l'échec...

Conclusion

En adoptant une approche stratégique proactive et en collaborant avec leur environnement local, les entreprises peuvent non seulement s'inscrire dans une démarche de durabilité, mais aussi contribuer à rendre leur territoire plus durable. Les politiques publiques de développement durable, qui sont des déclinaisons des accords internationaux et régionaux, jouent un rôle crucial dans cette dynamique, en fournissant des outils pour orienter les actions au niveau territorial (*Guerchoub & Si-Mohammed, 2023*).

L'intégration des principes du DD dans les territoires entraîne une transformation qui, malgré les contraintes qu'elle peut entraîner, offre des opportunités tangibles pour le territoire et ses acteurs. Cela conduit ainsi à renforcer son attractivité et sa compétitivité, tant à l'échelle intra-territoriale qu'interterritoriale.

Il existe une relation étroite entre la durabilité du territoire et celle des entreprises qui y opèrent. En effet, le territoire joue un rôle déterminant en favorisant l'élaboration et la mise en œuvre de politiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), ce qui influence directement la durabilité des entreprises implantées dans la région. De même, les activités des entreprises elles-mêmes ont un impact sur le territoire, notamment en renforçant leur ancrage territorial et en saisissant les opportunités présentes dans leur environnement immédiat. Néanmoins, notre étude empirique portant sur Cosider-Group et la wilaya d'Alger a montré une influence asymétrique, dans la mesure où le premier est davantage influencé par le second que l'inverse. Les caractéristiques et les politiques territoriales ont en effet un impact plus important sur les activités des entreprises et leur engagement sociétal plutôt que le contraire, bien que cette dynamique peut varier selon les contextes spécifiques liés à l'entreprise et à son territoire d'accueil,

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

et que si les entreprises ne dépendent pas forcément de leur territoire hôte pour s'engager socialement, ce dernier est néanmoins susceptible de représenter pour elles une motivation/contrainte supplémentaire...

Enfin, notre étude empirique a révélé que les entreprises, comme d'autres acteurs non institutionnels tels que la société civile, ont été exclues des processus de conception ainsi que de décision liés aux plans de développement du territoire. Cela dénote de la nécessité de renouveler l'approche de gouvernance ainsi adoptée, de telle sorte que celle-ci soit plus participative et décentralisée, ce qui aurait le mérite de favoriser le choix de processus décisionnels plus flexibles, dynamiques et proactifs à toutes les étapes des politiques publiques territoriales en matière de développement durable. En effet, nous considérons que la durabilité n'est pas uniquement une question technique ou économique, mais un enjeu de gouvernance et de collaboration des acteurs. Le cas d'Alger et Cosider-Group montre que seules une approche inclusive et collaboratrice, et une vision partagée, peuvent transformer durablement les territoires et engager affectivement les entreprises dans la voie de la durabilité.

Références bibliographiques

- **Berezowska-Azzag E.**, (2016), « Le PDAU d'Alger à l'horizon 2035 : comment enclencher la dynamique de développement avec le Baromètre d'Alger ? ». *CLOA d'Alger*, le 3 Novembre 2016.
https://www.academia.edu/34071049/Le_PDAU_dAlger_%C3%A0_lhorizon_2035_comment_enclencher_la_dynamique_de_d%C3%A9veloppement_t_avec_le_Barom%C3%A8tre_dAlger_D%C3%A9collage
- **Brovelli L., Drago X., Molinié E.**, (2013), « Responsabilité et performance des organisations, 20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) », *Rapport public au gouvernement*, Paris.
- **Carrière J-P., Hamdouch A., et Iatu C.**, (2016), « *Développement durable des territoires* », Edition Economica, Paris, collection Anthopos.
- **Carroll A.B.**, (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, N°. 4, p. 497-505.
- **Comité 21 PDL**, (2013), « La relation entre entreprises et collectivités : freins, ou opportunités au développement durable ? », *Rapport interne (partie 2)*, Nantes, France.
- **Deisting F., Paumard P.**, (2012). « Développement durable et attractivité des territoires », édition L'Harmattan « *Marché et organisations* », N°16, p.53-75.
<https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2012-2-page-53.htm>
- **Guerchouh M., Si-Mohammed D.**, (2023), « La Responsabilité Sociétale des Entreprises : un enjeu stratégique pour le développement territorial », *Les Cahiers du CREAD*, Vol. 39, N° 04, p. 205-244.
<https://dx.doi.org/10.4314/cread.v39i4.8>
- **Guerchouh M., Si-Mohammed D.**, (2020), « Développement durable et gouvernance environnementale : la place de la participation citoyenne », *Revue Algérienne d'Économie et Gestion*, Vol. 14, N° 02, Université d'Oran, Algérie, p. 1-25.
- **Hocine M.**, (2014), « Impact de la mobilité spatiale sur la durabilité de l'urbanisation au Sud de la méditerranée : cas de l'agglomération algéroise et sa région », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, p. 739-762.
<https://www.researchgate.net/publication/27348520>
- **International Standard Organization.**, (2018), 'ISO 26000 version 2018"https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Johnson R., Greening D.**, (1999), "The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N° 5, p. 564-576
- **Laganier R., Villalba B., Zuindeau B.**, (2020), « Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire », *Développement durable et territoires*, édition Open Edition Journal, Vol. 11, N° 02. <http://journals.openedition.org/developpementdurable/17446>
- **Maréchal J-P.**, (2011), « RSE : les illusions dangereuses », in **Chavy F., Postel N., Sobel R., et al.**, « *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : nouvelle régulation du capitalisme ?* », édition Presses Universitaires de Septentrion, p. 287-298.
- **Martiet A-C., Reynaud E.**, (2008), « Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies », *Revue française de gestion*, N° 180, p. 199-214.
- **Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'environnement**, (2010), « *Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT 2030)* », <https://www.interieur.gov.dz/images/brochure-SNAT-FR-compressed.pdf>
- **Nijkamp P., Lasschuit P., Soeteman F.**, (1991), "Sustainable Development in a Regional System", in **Breheny M-J.**, " *Sustainable Development and Urban Form*", Series editor P.W.J. Batey, p. 39-66.
- **RSE Algérie.**, (2022), « *Présentation de la plateforme RSE Algérie* », www.rse-algerie.org
- **Srir M., Messaoudene M.**, (2022), « Le réaménagement de la baie d'Alger : amorce d'une gouvernance participative des grands projets urbains en Algérie ? *Bulletin de la Société Géographique de Liège*, p. 240-263. <https://popups.uliege.be/0770-7576/index.php?id=6916>
DOI: [10.25518/0770-7576.6916](https://doi.org/10.25518/0770-7576.6916)
- **Tedjani K.**, (2021), « Le développement durable en Algérie : portrait et diagnostic d'un rendez-vous en suspens », *Freidrich Ebert Stiftung*. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/algerien/18570.pdf>
- **Torrealba S.**, (2014), « Engager les territoires et leurs acteurs, vers le développement durable : le rôle clé des intercommunalités », *GREP*, N°223, p.219-227. <https://www.cairn.info/revue-pour-2014-3-page-219.htm>

Chapitre 12 — L'économie circulaire comme levier de la RSE pour un développement durable local

Nadia DORBANE-NASRI

Introduction

L'économie circulaire, la RSE et le développement durable local sont trois concepts interconnectés qui favorisent une croissance économique respectueuse de l'environnement notamment pour les acteurs locaux. A priori, l'économie circulaire est un cadre opérationnel des enjeux économiques, sociaux et environnementaux du développement durable.

L'économie circulaire est une alternative face l'échec de l'économie linéaire : « *extraire – produire – consommer- jeter* », modèle économique hérité de la révolution industrielle et dominant jusqu'à la fin du XXème siècle (*Le Moigne*, 2014, *Abdelmalki* et *Mundler*, 2010). En tant que modèle économique alternatif, l'économie circulaire est une réponse innovante aux défis environnementaux, sociaux et économiques contemporains du développement durable. Elle a pour objectif de baisser les prélèvements des ressources naturelles, et de réduire la production des déchets tout au long du cycle de vie des produits. Au sens de *Barles* (2005), l'économie circulaire vise à créer des boucles fermées à chaque utilisation de l'énergie et de matières premières, de telles manières que les déchets d'un acteur deviennent des ressources pour un acteur, en réduisant ainsi l'impact environnemental des activités anthropiques et contribuant à une gestion plus rationnelle et responsable des ressources.

Ainsi, Ce nouveau modèle de développement interpelle les acteurs économiques, en particuliers les entreprises, à adopter des comportements responsables et ce pour construire leur légitimité. Ce comportement est conceptualisé par la RSE.

L'introduction de cette réflexion s'inscrit dans un contexte où la pression pour adopter des pratiques durables et soutenables se fait de plus en plus forte, tant sur le plan environnemental que sociétal. Alors que les entreprises sont de plus en plus appelées à repenser leurs modes de production et leurs impacts locaux, la

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

RSE devient un cadre stratégique incontournable. Dans ce contexte, l'économie circulaire se présente comme une réponse innovante et pertinente, permettant de concilier performance économique et préservation de l'environnement.

En effet, l'adoption de pratiques circulaires au sein des entreprises constitue un levier majeur pour renforcer leur engagement en matière de RSE, en optimisant l'utilisation des ressources, en réduisant les déchets et en créant de la valeur durable. La question qui se pose alors est de savoir comment cette approche peut véritablement contribuer au développement durable local, en générant des bénéfices à la fois pour les entreprises, les acteurs locaux et l'environnement. C'est cette dynamique entre économie circulaire, RSE et développement durable local que cette étude cherche à explorer, en analysant les interactions entre ces trois concepts.

Ainsi, pour saisir comment l'adoption de l'économie circulaire peut agir comme un levier de la RSE et contribuer à un développement durable local, nous avons structuré cet article en deux parties. Dans un premier temps, nous examinerons les principes fondamentaux de l'économie circulaire et ses impacts sur l'environnement et la société, afin de poser les bases de sa contribution à la durabilité locale. Ensuite, nous analyserons la RSE, en mettant en lumière son rôle croissant dans l'intégration des préoccupations environnementales et sociétales au sein des stratégies d'entreprise. Au passage, nous aborderons également la manière dont l'économie circulaire s'inscrit dans cette dynamique de RSE, et nous explorerons aussi les synergies possibles entre ces deux concepts et leur influence sur le développement durable local.

Ce faisant, à travers cette structure, nous chercherons à montrer en quoi l'économie circulaire, en tant que levier de la RSE, peut participer activement à un modèle de développement durable avec un ancrage local.

-1-

Economie circulaire, un cadre opérationnel du développement durable

Nous allons revenir brièvement dans cette première partie sur le concept de l'économie circulaire tout en mettant l'accent sur ces sept piliers d'action qui offrent aux entreprises un cadre opérationnel de la RSE.

Le XXème siècle s'est vu développé une société de consommation, -héritée de la révolution industrielle et du système capitaliste d'accumulation de richesse-, ayant pour corollaire l'augmentation spectaculaire des prélèvements de ressources naturelles multipliés par un facteur 10 (*Banque Mondiale*, 2018). L'économie

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

circulaire émerge comme un modèle alternatif. Contrairement à l'économie linéaire³⁹ basé sur une logique linéaire : " extraire - fabriquer - consommer - jeter", l'économie circulaire propose un cadre d'action stratégique où les ressources sont constamment réutilisées, recyclées, et valorisées pour prolonger leur cycle de vie.

Avant de présenter ce cadre d'action, nous allons d'abord revenir sur quelques éléments de définition de l'économie circulaire et ses fondements théoriques.

1.1. Eléments de définition de l'économie circulaire

Dans la perspective de rompre avec l'économie linéaire, l'économie circulaire a pour objet de dématérialiser l'économie, c'est-à-dire découpler la croissance économique de la consommation des ressources naturelles et de la production des déchets.

Dans la revue de la littérature, il n'existe pas une définition unique de l'économie circulaire, mais plusieurs, sans qu'un consensus soit atteint. Bien que toutes les définitions visent un objectif commun, diverses conceptions de l'économie circulaire émergent à travers ces différentes interprétations.

Pour la Fondation *Ellen Mac Arthur*, l'économie circulaire est : « *Un terme générique pour une économie industrielle qui est à dessein réparatrice et dans laquelle les flux de matériaux sont de deux sortes : les matériaux biologiques, susceptibles de réintégrer la biosphère, et les matériaux techniques, destinés à être revalorisés sans entrer dans la biosphère* » (*Sauvé, Normandin et Mc Donald, 2016, p.16*). L'économie circulaire s'appuie ainsi sur un modèle économique en boucle, inspiré du fonctionnement des écosystèmes biologiques, afin d'assurer un recyclage optimal des déchets et faire face à la rareté des ressources naturelles.

Certaines définitions de l'économie circulaire mettent davantage l'accent sur l'objectif de zéro déchet. Dans cette optique, l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (*Ademe, 2014*), en France, écrit : « *Face à l'épuisement de nos ressources, l'économie circulaire propose de produire autrement, en intégrant une exigence écologique à tous les niveaux, de la conception, en passant par la production, jusqu'au recyclage. Dans ce modèle, les sources d'énergie utilisées doivent être le plus possible renouvelables et le recours aux produits chimiques est à éviter, mais le maillon essentiel est bien le zéro déchet* ». Dans sa définition de l'économie circulaire, l'*Ademe* souligne la nécessité d'utiliser

³⁹ Sans être exhaustif, *Le Moigne (2014)* a identifié une série de facteurs, résultant du modèle linéaire, qui justifient la nécessité et l'urgence de la transition vers l'EC : la dégradation de l'environnement, la raréfaction des ressources naturelles, la volatilité de prix de matières premières, les risques de rupture d'approvisionnement, la croissance démographique et urbaine, la montée en puissance de conscience environnementale, etc.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

des énergies renouvelables et d'optimiser la valorisation des déchets afin d'atteindre l'objectif de zéro déchet.

En Chine, un pays pionnier dans l'adoption de ce nouveau modèle, l'économie circulaire est définie par la loi chinoise de 2008 sur ce concept comme « *un terme générique utilisé pour désigner l'ensemble des activités de réduction, de réutilisation et de recyclage menées durant le processus de production, de circulation et de consommation* » ((Sauvé, Normandin et Mc Donald, 2016, p.16). Il ressort de cette définition que l'économie circulaire est un processus qui intègre trois activités complémentaires liées à l'utilisation rationnelles des ressources naturelles et à la gestion des déchets. Il s'agit de réduire la consommation des ressources naturelles et de la production des déchets, de réutiliser les déchets et les recycler. Ces trois activités sont désignées par le principe des "3R" : "*Réduire, Réutiliser et Recycler*", qui incarne la gestion rationnelle des déchets.

Il est important de souligner que toutes ces définitions font référence à l'utilisation optimale des ressources naturelles et à la réduction maximale de la production des déchets, dans le but d'assurer la durabilité du modèle de développement économique. Elles mettent également en évidence les principales caractéristiques de l'économie circulaire : le découplage de la croissance économique des contraintes environnementales⁴⁰, la révision des modes de production, de distribution et de consommation des produits, ainsi que le fonctionnement en cycle fermé de l'activité économique. La littérature scientifique sur le sujet explique que ces caractéristiques de l'économie circulaire se traduisent par des principes opérationnels à adopter par les acteurs qui se veulent responsables

1.2. Fondements théoriques de l'économie circulaire

Inspirée du principe de Lavoisier : « *Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme* », l'économie circulaire trouve ses racines dans le fonctionnement des sociétés traditionnelles avant la révolution industrielle (Barles, 2005). En effet, les sociétés traditionnelles ont toujours opéré selon les principes de l'économie circulaire, bien que ce concept n'ait pas encore été formulé dans la littérature économique. De nombreux auteurs (Abdelmalki et Mundler, 2010 ; Le Moigne, 2014 ; Barles, 2005)

⁴⁰ Par problèmes environnementaux, nous entendons l'épuisement des ressources naturelles et le dépassement de la capacité d'absorption des rejets par la nature suite à l'augmentation de la pollution. Les activités anthropiques non respectueuses de l'environnement mettent en péril les deux fonctions de l'écosystème naturel : gisement ou source de matières premières et d'énergies, réceptacle des rejets et pollutions (Dorbane, 2024).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

expliquent que la société traditionnelle se distingue par la circularité de ses pratiques humaines. Afin de satisfaire ses besoins de subsistance, et non par souci de préoccupations environnementales ou de rareté des ressources naturelles, cette société récupérait systématiquement tous les déchets d'origine humaine et animale.

Dans la même lignée, Barles (2005) a décrit de manière remarquable la relation de symbiose entre les villes, les campagnes et l'industrie durant la première révolution industrielle. L'auteure met également en lumière, à travers ses écrits⁴¹, l'impact significatif des chiffonniers et des vidangeurs sur le développement de l'industrie et de l'agriculture à cette époque.

Cette relation de symbiose a été rompue, entre autres, par la deuxième révolution industrielle, qui a conduit la société à abandonner le modèle circulaire au profit de l'économie linéaire (Dorbane, 2023). Dans cette perspective, les ressources naturelles sont perçues comme abondantes et la capacité de charge de la nature comme illimitée. Cependant, cette vision de la nature a été largement remise en question avec l'émergence des problèmes environnementaux à la fin du XXe siècle, et la publication du rapport de *Meadows* en 1972.

Dans ce contexte, l'économie circulaire se présente comme un modèle alternatif à l'économie linéaire, offrant une utilisation plus rationnelle des ressources naturelles et apportant une solution au problème des déchets, désormais considérés comme une ressource à valoriser (Dorbane, 2023).

Théoriquement, l'origine de l'économie circulaire remonte d'abord au concept d'« économie *fermée* », développé en 1966 par l'économiste *Boulding*, qui compare la terre à un vaisseau spatial transportant un nombre limité d'occupants et cherchant à maximiser la durée de son autonomie énergétique (*Sauvé, Normandin et Mc Donald*, 2016, p. 18). Plus tard, en 1977, dans la même veine, *Stabel et Reday*⁴² ont introduit le concept d'« économie *en boucle* », formulant ensuite trois recommandations. La première consiste à inverser la dynamique instaurée par l'économie industrielle, qui a remplacé la main-d'œuvre par un processus de mécanisation reposant sur l'utilisation excessive des énergies fossiles. La deuxième

⁴¹ Nous faisons allusion ici aux écrits que nous avons exploités dans nos travaux antérieurs, il s'agit particulièrement : "Une histoire des déchets urbains", in *Le Bozec, Barles et Buclet* (2012, p. 27-43); "Les villes : parasites ou gisements de ressources ?", *La Vie des idées*, 25 mai 2010, p. 01-07, <https://laviedesidees.fr/Les-villes-parasites-ou-gisements.html>; "L'hygiénisme face à l'environnement", in *Reynier* (Dir), "Quelles natures voulons-nous? Pour une approche socio-écologique du champ de l'environnement", Ed. Elsevier, Paris, 2003, p. 215-223 ; « La ville délétère. Médecins et ingénieurs dans l'espace urbains : XVIIIe-XIX siècle", Ed. Champ Vallon, collection milieux Champ Vallon, Paris, 1999 ; etc.

⁴² In, *Le Moigne* (2014, p. 38).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

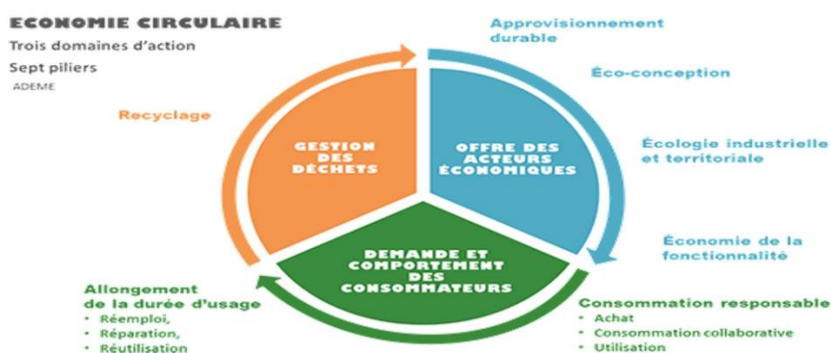
a trait à la mise en place des boucles de recyclage afin d'économiser l'énergie et les matériaux utilisés par l'activité économique. Quant à la troisième, elle renvoie à la mise en place d'un nouveau processus industriel de production en intégrant de nouvelles boucles de remise en état, telles que la réutilisation, le recyclage et la récupération.

En sommes, il convient de souligner que l'économie fermée et l'économie en boucle forment les bases fondamentales de l'économie circulaire. Celle-ci vise, pour rappel, à instaurer une nouvelle approche de la production et de la consommation, avec l'objectif de dissocier l'activité économique des limites des ressources naturelles et de leurs impacts environnementaux négatifs, notamment l'accumulation des déchets. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel d'intégrer les actions suivantes dans le fonctionnement de l'économie.

1.3. Principes et domaines d'intervention de l'économie circulaire

L'économie circulaire repose sur sept piliers regroupés en trois domaines d'activités qui visent à optimiser l'utilisation des ressources naturelles tout en réduisant les impacts environnementaux. Ces principes s'articulent autour de l'éco-conception, de l'écologie industrielle, de l'économie de fonctionnalité, de la consommation responsable, de l'allongement de la durée de l'usage des biens et du recyclage des déchets ; qui sont schématisés dans la figure ci-dessous.

Figure — Structure de l'économie circulaire



Source : ADEME, 2014.

- **L'approvisionnement durable :** Ce pilier prône une utilisation rationnelle et efficace des ressources naturelles, tout en recyclant les déchets afin d'éviter la pénurie des ressources naturelles. Dans cette perspective, plusieurs solutions

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

sont envisageables : substituer les ressources naturelles non renouvelables par des ressources renouvelables, ou encore remplacer les matières premières vierges par des matières premières secondaires issues du recyclage des déchets. En ce sens, les déchets sont considérés comme des ressources renouvelables et illimitées, par conséquent des sources d'approvisionnement durable (*Chalmin et Gaillochet, 2009*).

- **Eco- conception** : Il s'agit ici d'un processus de création de produits qui prend en compte dès leur conception l'impact environnemental tout au long de leur cycle de vie, de l'extraction des ressources jusqu'à leur fin de vie. Elle vise à minimiser la consommation de ressources naturelles, à réduire la production des déchets et à limiter l'empreinte écologique du produit. Ce processus est étroitement lié à l'économie circulaire, qui repose sur l'idée de prolonger le cycle de vie des produits par la réutilisation, le recyclage et la réduction des déchets. En d'autres termes, l'éco-conception permet la production des produits durables, facilement réutilisables, récupérables et valorisables. Il s'agit de repenser alors le produit dès sa conception en appliquant la règle de "3R".
- **L'écologie industrielle et territoriale** : L'écologie industrielle, dite aussi symbiose industrielle est un mode d'organisation et de coordination entre les acteurs économiques en s'inspirant du caractère cyclique et du fonctionnement des écosystèmes naturels. *Beaurain et Brullot (2011)* expliquent que l'écologie industrielle est un mode d'organisation territoriale. Il repose sur des synergies de substitution (valorisation et remplacement des matières premières vierges par des matières premières secondaires), des synergies de mutualisation et de partage (moyens, services, infrastructures, etc.) entre les acteurs locaux. Ainsi, l'objectif visé par l'écologie industrielle et territoriale est de développer des synergies, des échanges de flux de déchets et sous-produits entre acteurs, tout en créant des activités intermédiaires (*Erkman, 2004*).
- **Economie de la fonctionnalité** : Ce pilier implique une intervention directe dans la commercialisation des produits. L'économie de la fonctionnalité consiste à remplacer la vente d'un bien par la vente d'un service associé à l'utilisation de ce bien. L'objectif recherché par ce principe est de favoriser la durabilité des produits, de réduire les flux de ressources et de déchets liés à leur fabrication, notamment à travers la récupération et le recyclage⁴³.

⁴³ Plusieurs initiatives notables ont été mises en place dans ce sens. Parmi elles, nous pouvons l'expérience de Michelin dans la location de pneus, celle du fabricant automobile Renault pour la

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Consommation responsable :** La consommation responsable, ou éco-consommation, implique que les choix du consommateur n'aient, en théorie, aucun impact négatif sur l'environnement, depuis l'achat d'un produit jusqu'à la fin de son cycle de vie. Dans cette optique, le consommateur responsable devrait, autant que possible, privilégier les écoproduits, favoriser la réutilisation, le réemploi et la réparation d'objets déjà utilisés, trier ses déchets, et renoncer aux achats superflus, afin de lutter contre le gaspillage des ressources et l'accumulation des déchets⁴⁴.
- **Allongement de la durée de l'usage :** L'allongement de la durée de vie des produits se fait d'abord en amont, chez le fabricant, grâce à l'éco-conception, puis en aval, chez les distributeurs et les consommateurs. Pour que les consommateurs soient responsables, ils devraient réemployer, réutiliser et réparer les produits en fin de vie, plutôt que de les considérer comme déchet (Dorbane, 2023).
- **Recyclage :** Le recyclage est un processus en aval, intervenant après la prévention de la production de déchets. Il consiste à intégrer des matières premières secondaires, provenant de la transformation des déchets, en tant que substituts des matières premières vierges, dans un processus de production. Techniquement, le recyclage est : « *le traitement dans un processus de production des matières contenues dans les déchets, aux mêmes fins qu'à l'origine ou à d'autres fins, mais à l'exclusion de la valorisation énergétique* » (Le Moigne, 2014, p.98).

Au regard des piliers et domaines d'intervention présentés brièvement ci-dessus, il apparaît que l'économie circulaire constitue un modèle économique innovant, particulièrement adapté aux enjeux environnementaux, notamment face à la raréfaction des ressources naturelles et à l'accumulation des déchets.

Cette revue de la littérature sur les divers aspects et fondements théoriques de l'économie circulaire, en tant que nouveau modèle économique, met en lumière les différentes stratégies de gestion rationnelle des ressources naturelles et des déchets. Ces principes et domaines d'action représentent autant d'opportunités pour les entreprises souhaitant s'engager dans la RSE et ainsi devenir responsables et durables. Ce point sera approfondi dans la deuxième partie de cette recherche.

location de batteries, celle de Xerox dans la location de photocopieurs, ainsi que l'introduction de services de mise à disposition et de maintenance des machines de nettoyage, etc. (Lauriol, 2011).

⁴⁴ Sur le plan opérationnel, plusieurs voies sont exploitées dans ce sens telles que : logistique pour alimentation en circuit court, vente de paniers de légumes, des potagers sur les toits, plateforme de vente en ligne et de proximité, plateforme de récupération des déchets, etc. (De Silguy, 2009).

La RSE : un cadre d'intégration des principes opérationnels de l'économie circulaire pour un développement durable local

L'intégration des principes de l'économie circulaire, explicités précédemment, dans la stratégie des entreprises constitue un levier essentiel pour favoriser un développement durable à l'échelle locale. Dans ce contexte, la RSE offre un cadre pertinent pour guider cette transition, en encourageant les entreprises à adopter des pratiques responsables et respectueuses de l'environnement, à optimiser l'utilisation des ressources naturelles.

L'économie circulaire, à travers ses principes opérationnels, s'inscrit parfaitement dans les objectifs de la RSE en matière de durabilité. Cette approche permet non seulement de répondre aux enjeux environnementaux, mais aussi de stimuler l'innovation et la coopération au niveau local, en impliquant les différents acteurs économiques locaux dans un processus collectif de développement durable.

Cette deuxième partie explore à cet effet, comment la RSE peut constituer un cadre efficace pour mettre en œuvre les principes opérationnels de l'économie circulaire, contribuant ainsi à un développement durable local et à la transformation des modèles économiques traditionnels. Avant cela, il convient d'abord de revenir sur certaines définitions clés de la RSE.

2.1. La RSE : un concept complexe et évolutif

Avant de définir ce concept, nous allons d'abord revenir sur ses origines, son développement et les facteurs ayant contribué à son émergence.

2.1.1. RSE, processus historique long

La RSE telle qu'elle est institutionnalisée aujourd'hui, résulte de débats et de réflexions qui s'étendent sur plus d'un siècle. Elle résulte d'un processus long de maturation et d'évolution au sein des entreprises. Elle est influencée à la fois par le contexte sectoriel dans lequel l'entreprise évolue, par la vision de ses dirigeants et par les diverses pressions exercées par ses parties prenantes (*Commenne, 2006 ; Lemercier, 2009 et Vidal, 2010*).

La RSE est née en Amérique du Nord, à la fin du XIX siècle, sous le terme *corporate social responsibility* : CSR (*Vidal., 2010, p.67*). Elle progresse par étapes successives, influencées par les équilibres socio-économiques et politiques, au

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

cours desquelles les enjeux, les pratiques et les approches évoluent. Ce processus a abouti à la période actuelle où la RSE est reconnue comme une stratégie intégrée de l'entreprise, après une relation intégrée entre la RSE et le développement durable (Gendron, 2009), dans un nouveau contexte de légitimation des entreprises.

Historiquement, la RSE fut l'œuvre des grandes firmes se souciant de son personnel et de ses besoins. Ainsi, Pour des raisons éthiques et religieuses, ces firmes ont développé une approche "*paternaliste*" (Commenne, 2006, p. 56) à l'égard de ses ouvriers par leur engagement volontaire dans le bien-être de la société. Ce n'est qu'à partir des années 1960 que le débat sur la RSE prend réellement de l'ampleur (Gendron, 2000)⁴⁵.

Durant cette période, aux États-Unis, les entreprises étaient fréquemment critiquées en raison de discriminations à l'embauche, des pollutions générées par leurs activités de production et des risques liés à la sécurité de leurs produits. Les scientifiques parlaient alors de la "*responsabilisation de l'entreprise*" (Gendron, 2000)⁴⁶,

À partir des années 1960, la taille des entreprises augmente, ce qui entraîne une remise en question progressive de leur légitimité. Les salariés commencent ne tolérer pas les conditions de travail pénibles, imposées par le modèle d'accumulation fordiste. Face à une telle situation, les grandes entreprises, notamment aux États-Unis, manifestent un intérêt accru pour les enjeux sociaux (Laperche et Uzundis, 2011).

Nous constatons que la RSE⁴⁷ reste "limitée". Plus tard, dans les années 1970, le terme "RSE" commence à se formaliser. Les entreprises sont poussées à intégrer des critères sociaux et environnementaux dans leur fonctionnement, notamment sous la pression de mouvements sociaux, et de prise de conscience environnementale critique (Dorbane, 2023).

Depuis la publication du rapport *Brundtland* en 1987 par la Commission Mondiale sur l'environnement et le développement, et le Sommet de la Terre de

⁴⁵ In, Commenne (2006)

⁴⁶ In, Commenne (2006, p.56).

⁴⁷ C'est en 1962, avec la publication de *Freedom and Capitalism* de l'économiste Friedman M., que le terme « RSE » fait véritablement son apparition. Pour cet auteur, la seule responsabilité sociale des entreprises résidait dans la génération de profits pour satisfaire leurs actionnaires et propriétaires. En 1984, la publication du livre *Strategic Management : A Stakeholder Approach* de Freeman (In, Commenne, 2006, p. 58) revisite la RSE en la concevant sous un angle stratégique. Cette publication fondatrice propose aux gestionnaires de prendre en compte les attentes des différentes parties prenantes de l'entreprise lors de l'élaboration des stratégies. En effet, selon Freeman E., l'entreprise influence ses parties prenantes tout autant que celles-ci peuvent impacter la rentabilité financière de l'entreprise. C'est pourquoi il souligne qu'il est essentiel de considérer les attentes des parties prenantes.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Rio en 1992, la RSE est intègre de plus en plus les enjeux économiques, sociaux et environnementaux du développement durable. Actuellement, la RSE est devenue une stratégie intégrée de l'entreprise.

2.1.2. Théorie des parties prenantes et RSE, quel apport ?

La RSE, telle qu'elle est conceptualisée actuellement s'inscrit dans la théorie des parties prenantes, dite aussi *stakeholder theory* développée par développée principalement par *Freeman*, basée sur l'enjeu économique. L'idée est que cette théorie propose d'analyser les relations établies entre l'entreprise et son environnement au sens large. Dans cette optique, les relations sociétales de l'entreprise dépassent largement le modèle traditionnel de l'entreprise : propriétaire/fournisseur/client (*Vidal*, 2010). Cette approche élargit, ainsi, la vision de l'entreprise d'une logique actionnariale à une logique plus globale, prenant en compte un éventail plus large d'acteurs sociaux, environnementaux et économiques.

La RSE, qui fait partie de la stratégie globale de l'entreprise, s'inscrit dans cette dynamique en proposant une approche plus responsable et éthique des relations d'affaires. Elle incite l'entreprise à s'engager de manière volontaire à prendre en compte les impacts sociaux, environnementaux et économiques de ses actions. Dans ce cadre, la RSE va bien au-delà des obligations légales de l'entreprise et implique de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes⁴⁸, non seulement pour les actionnaires. Par exemple, une entreprise peut intégrer des pratiques responsables, comme la réduction de son empreinte carbone, le respect des droits de l'homme dans ses chaînes d'approvisionnement, ou encore l'amélioration des conditions de travail de ses employés, afin de répondre aux attentes de ses parties prenantes.

Dans une perspective plus contemporaine, des auteurs comme *Carroll* (1991)⁴⁹ a élargi la notion de RSE en y intégrant les enjeux de gouvernance et de transparence. L'auteure a montré que les entreprises doivent aller au-delà de la simple recherche de profit et adopter une démarche proactive face aux attentes

⁴⁸ *Freeman* (1984, p. 46, in *Laperche* et *Uzunidis*, 2011, p. 115) définit une partie prenante comme "Tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise". *Carroll* (1989, in *Laperche* et *Uzunidis*, 2011, p. 115) distingue deux catégories de parties prenantes. **Les parties prenantes primaires ou contractuelles** qui concernent les agents en relation directe et définie contractuellement avec l'entreprise, à savoir : les actionnaires, les salariés, les clients et les fournisseurs, fournisseurs. **Les parties prenantes secondaires (ou involontaires)** qui désignent les acteurs externes à l'entreprise sur lesquels ses actions peuvent avoir un impact, tels que les consommateurs, les riverains, les collectivités locales et les organisations non gouvernementales, etc.

⁴⁹ In, *Commenne*, 2006).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

croissantes des parties prenantes en matière de durabilité, de transparence et de responsabilité sociale. L'approche stratégique de la RSE, liée à la gestion des parties prenantes, devient alors un facteur clé de succès à long terme

2.1.3. La RSE : un concept large et confus

Définir le concept de la RSE est une tâche ardue dans le sens où il recèle de nombreuses confusions (Bowen, 1953)⁵⁰. L'auteur définit la responsabilité sociétale comme un engagement des dirigeants d'entreprise de mettre en place des stratégies, de prendre des décisions et d'assurer des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la société dans son ensemble. Pour Laperche et Uzundis (2011, p. 112), la RSE est un "nouveau" objectif de l'entreprise autre que ses objectifs dits internes qui renvoient généralement à la maximisation du profit, la croissance des ventes, la performance technologique, etc.

Quant à Saulquin et Schier (2007), ils expliquent qu'au-delà des considérations microéconomiques de l'entreprise, la RSE repose sur l'étude des actions de l'entreprise dans quatre domaines: environnemental (à travers la consommation des ressources naturelles, le respect de l'environnement et des normes environnementales, la gestion des déchets, ...), économique (gouvernance, pratiques commerciales, systèmes de gestion ..), social (conditions de travail, politique de formation et de rémunération, ...) civique (comportement responsable et qualités des relations avec les parties prenantes, responsabilité des produits et éthique, engagement envers les parties prenantes, ...).

Les praticiens quant à eux emploient un vocabulaire varié dans ce domaine, incluant des termes tels que l'éthique, l'entreprise citoyenne, le développement durable, le comportement social, le civisme, etc. Cela reflète à la fois la richesse et la complexité de ce concept, comme le soulignent Saulquin et Schier (2007).

En sommes, la RSE repose sur la réconciliation des intérêts des parties prenantes. Elle implique que les entreprises prennent en compte l'impact de leurs activités sur la société, au-delà de leurs seuls objectifs financiers, en contribuant au développement durable et en adoptant des pratiques éthiques, transparentes et responsables.

2.2. La RSE : un concept complexe et évolutif

La RSE se situe à la croisée de l'engagement volontaire et des obligations légales. D'une part, la RSE est perçue comme un engagement volontaire des entreprises à adopter des pratiques responsables qui vont au-delà des exigences

⁵⁰ In, Saulquin et Schier (2007).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

légales, en intégrant des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leur stratégie. Cet engagement s'inscrit dans une logique de développement durable, où les entreprises cherchent à créer de la valeur non seulement pour leurs actionnaires, mais aussi pour leurs parties prenantes (Carroll, 1991). Dans cette lignée, Saulquin et Schier (2007) considèrent la RSE comme une opportunité de redéfinir le concept de performance et défendent une approche globale (systémique) de la performance. Cela reflète une vision partenariale de la performance, où les gains sont répartis entre les différentes parties prenantes de l'organisation.

D'autre part, dans de nombreux pays, des normes légales et des réglementations imposent aux entreprises de respecter des critères en matière de durabilité, de transparence et de gouvernance, ce qui rend certaines pratiques de RSE quasi obligatoires. Par exemple, la loi sur la transparence des entreprises et la lutte contre la corruption impose des obligations de *reporting* en matière de développement durable dans certaines juridictions, renforçant ainsi la dimension contraignante de la RSE. Ainsi, bien que la RSE puisse être perçue comme un choix stratégique pour les entreprises soucieuses de leur image et de leur pérennité, elle se voit également encadrée par des exigences légales qui font évoluer la notion d'engagement vers une forme d'obligation.

Dans cette perspective, Cardebat et Sirven (2008) prônent l'institutionnalisation de la RSE dans le sens où celle-ci tend à devenir un objectif et une règle de jeu économique qui va influencer les comportements des entreprises et des organisations et les contraindre à adopter des pratiques socialement responsables. Étant donné que la RSE pousse les entreprises à reconnaître leur "Responsabilité" envers l'environnement et la société, la régulation sociale nécessite inévitablement la mise en place de mesures coercitives.

Cardebat et Sirven (2008) expliquent que faute de volonté et de moyens coercitifs, il n'est possible d'inciter les entreprises à adopter une politique de RSE que sur une base volontaire, en proposant, au mieux, des recommandations qu'elles peuvent choisir de suivre. Cela peut en effet conduire à des inégalités profondes entre les entreprises qui s'engagent de manière sincère et efficace envers leurs employés et celles qui ne le font pas. L'absence de contraintes implique également un manque de contrôle de la part des pouvoirs publics. Cela reflète la tension entre la dimension volontaire de la RSE et son encadrement légal de plus en plus strict.

2.3. La RSE : défis et opportunités

La RSE présente à la fois des opportunités et des défis pour les entreprises. D'un côté, elle permet aux entreprises de renforcer leur image et leur réputation, d'attirer et de fidéliser des clients sensibles aux enjeux environnementaux et sociaux, et de créer un environnement de travail positif pour leurs employés. Elle peut également ouvrir la voie à de nouvelles opportunités de marché, notamment dans des domaines tels que l'éco-conception, l'économie de fonctionnalité, gestion des déchets, développement des énergies renouvelables, et bien d'autres.

Saulquin et Schier (2007) notent que la RSE, perçue comme une opportunité, incarne une vision fédératrice et sociétale de l'entreprise. Elle devient un objectif de gestion et une réponse légitime aux attentes des parties prenantes. Adopter une approche dynamique et globale permet de fixer des objectifs d'amélioration, d'identifier des opportunités et de prévenir les risques financiers et médiatiques, entre autres.

Une telle démarche renforce la dynamique interne de l'entreprise. Elle offre, par exemple, la possibilité d'impliquer les employés dans la stratégie RSE, de lancer des projets tels que la certification par exemple, et de favoriser la co-construction des objectifs. Cela permet également de mieux comprendre les interactions entre la dimension économique de la stratégie RSE, la performance sociale, l'impact environnemental et la performance financière, tout en veillant à ce que les pratiques RSE ne nuisent les actionnaires.

Par ailleurs, cette approche améliore la dynamique externe, en permettant d'identifier les besoins spécifiques de chaque partie prenante et de répondre à leurs attentes. Elle devient un outil de dialogue et d'engagement, facilitant une meilleure compréhension des facteurs clés de l'activité et permettant à l'entreprise de se positionner plus favorablement face à ses concurrents.

Dans la même perspective, *Cardebat et Sirven* (2008) expliquent que la RSE améliore l'image ou la réputation future de l'entreprise, un actif intangible, souvent associé à une marque emblématique.

En revanche, la littérature empirique sur le sujet retient plusieurs contraintes de l'application de la RSE. La mise en œuvre de la RSE représente un défi majeur, notamment en raison des coûts initiaux liés à l'adoption de pratiques responsables, de la gestion de la conformité aux normes environnementales et sociales, ainsi que de la nécessité d'un changement de culture organisationnelle. Il convient d'ajouter aussi d'autres contraintes comme le manque de qualification, d'informations et de ressources financières.

2.4. La RSE et l'économie circulaire au service du développement durable local

La RSE et l'économie circulaire jouent un rôle crucial dans la promotion du développement durable local. Pour rappel, la RSE incite les entreprises à adopter des pratiques responsables en matière sociale, environnementale et économique, en prenant en compte les besoins des parties prenantes locales. En parallèle, l'économie circulaire propose un modèle qui optimise l'utilisation des ressources, réduit les déchets et promeut la réutilisation et le recyclage des matériaux. Lorsque ces deux approches sont combinées, elles permettent aux entreprises non seulement de minimiser leur impact environnemental, mais aussi de stimuler l'économie locale en créant des emplois verts, en encourageant les partenariats locaux et en soutenant des initiatives écologiques. Ainsi, en intégrant la RSE et l'économie circulaire dans leurs stratégies, les entreprises contribuent activement à un développement durable à la fois respectueux de l'environnement et bénéfique pour les communautés locales.

La RSE permet aux entreprises de jouer un rôle actif dans le développement durable, en contribuant ainsi à la transition de l'économie vers un modèle circulaire et durable. Selon l'Observatoire sur la RSE, l'application du concept de développement durable au sein de l'entreprise à travers l'idée de la « *Triple Bottom Line* » (triple résultat), passe par l'évaluation de la performance de l'entreprise selon trois critères (Commenge, 2006). La performance environnementale qui repose sur la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et la préservation des écosystèmes impliquant une analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits, notamment en termes de consommation de ressources, de production de déchets et d'émissions polluantes. La performance sociale qui s'appuie sur les retombées sociales de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes : les employés (conditions de travail, niveau de rémunération, lutte contre la discrimination, ...), les fournisseurs, les clients (sécurité des produits et impacts psychologiques), les communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société dans son ensemble. La performance économique qui regroupe la performance financière « classique », ainsi que la capacité à contribuer au développement économique du territoire d'implantation de l'entreprise et de ses parties prenantes.

Dans cette construction théorique, la dimension locale occupe une place clé, car l'entreprise qui interagit directement avec la société et l'environnement de son territoire. En effet, l'ancrage territorial de la RSE et de l'économie circulaire joue un rôle essentiel dans le développement durable local. La RSE, en intégrant les

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

préoccupations sociales, environnementales et économiques au niveau local, permet aux entreprises de répondre aux attentes spécifiques des parties prenantes notamment locales. Elle favorise une meilleure interaction entre l'entreprise et son environnement, contribuant ainsi à la cohésion sociale et à la résilience économique locale (Dorbane et Guendouzi, 2019). Parallèlement, l'économie circulaire en encourageant la réduction des déchets, la réutilisation des ressources et le recyclage, renforce cet ancrage en optimisant les ressources locales et en réduisant l'empreinte écologique des entreprises sur leurs territoires.

L'intégration de ces deux concepts dans les stratégies des entreprises locales peut transformer les défis environnementaux en opportunités économiques, telles que la création d'emplois verts et la stimulation de l'innovation locale.

L'économie circulaire, en particulier, renforce les liens entre les entreprises et les communautés en impliquant les acteurs locaux dans des processus de gestion durable des ressources, ce qui contribue à la pérennité des territoires (Beaurain et Brulot, 2011).

Conclusion

L'économie circulaire, la RSE et le développement durable local s'articulent autour d'une vision commune : celle d'un modèle économique durable, où les entreprises jouent un rôle actif dans la préservation des ressources naturelles, le bien-être social et la croissance économique locale. L'économie circulaire, en réorientant les flux de matières premières, de produits et de déchets, permet aux entreprises de réduire leur empreinte écologique tout en générant des opportunités économiques et sociales locales. Elle s'intègre parfaitement à la RSE en incitant les entreprises à adopter des pratiques responsables, non seulement pour leur propre intérêt, mais aussi pour le bénéfice des parties prenantes locales.

En combinant ces deux approches, les entreprises peuvent contribuer à un développement économique résilient et durable, tout en répondant aux besoins sociaux et environnementaux locaux. Le développement durable local, ainsi, devient un objectif concret où l'entreprise, en adoptant des pratiques d'économie circulaire dans sa stratégie RSE, participe à la transformation positive de son environnement socio-économique.

La collaboration entre les entreprises (par des synergies de mutualisation et de partage des coûts et de services), les collectivités et les citoyens est essentielle pour favoriser un développement durable et réussir la transition vers des modèles économiques circulaires et responsables. En effet, les entreprises, en tant qu'acteur économique majeur, ont la capacité de mettre en œuvre des pratiques

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

durables et de transformer leurs modèles de production et de consommation. Cependant, pour que ces pratiques aient un impact réel et durable, elles doivent être soutenues et renforcées par les collectivités locales, qui jouent un rôle clé dans la mise en place de politiques publiques et d'infrastructures facilitant la gestion des ressources, la réduction des déchets et la transition énergétique.

En sommes, l'économie circulaire représente un levier stratégique puissant pour la RSE, particulièrement en ce qui concerne le développement durable local. En favorisant la réduction des déchets, la réutilisation des ressources et le recyclage, l'économie circulaire permet aux entreprises de réduire leur empreinte écologique tout en contribuant activement à la revitalisation économique de leur territoire. Lorsqu'elle est intégrée aux pratiques de RSE, elle aide à créer des synergies positives entre les entreprises, les communautés locales et l'environnement, tout en générant des bénéfices sociaux.

Références bibliographiques

- **Abdelmalki L., Mundler P.**, (2010), « *Economie de l'environnement et du développement durable* », Edition De Boeck, Bruxelles.
- **ADEME.**, (2014), « *Economie circulaire, état des lieux et perspectives* », <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/154000005.pdf>.
- **Banque Mondiale.**, (2018), « *Déchets : quel gâchis. Un état des lieux actualisé des enjeux de la gestion des ordures ménagères* », <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/.../211296FR.pdf>.
- **BARLES S.**, (2005), « *L'invention des déchets urbains* », Edition Champ Vallon, Paris.
- **BEAURAIN C., BRULLOT S.**, (2011), « L'écologie industrielle comme processus de développement territoriale : une lecture par la proximité », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, p. 313-340.
- **Cardebat J-M, et Sirven N.**, (2008), « Responsabilité sociale des entreprises et performance: un point de vue économique », *Revue des Sciences de Gestion*, p.115-121, <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-3-page-115.htm>
- **Carroll, A. B.**, (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, p.34-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
- **Chalmin P., Gaillochet C.**, (2009), « *Du rare à l'infini. Panorama mondial des déchets 2009* », Edition Economica, Paris.
- **Commenne V.**, (2006), « *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs* », Edition Charles Léopold Mayer, Paris.
- **De Guillebon B., Nollet P.**, (2013), « *En route vers l'éco-économie* », Edition Armond Colin, Paris.
- **De Silguy C.**, (2009), « *Histoire des hommes et de leurs ordures. Du moyen âge à nos jours* », Edition Le Recherche Midi, Paris.
- **Dorbane N.**, (2023), « *La valorisation des déchets plastiques en Algérie comme stratégie durable. Approche en termes du triptyque acteurs/ activités/ ressources au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou* », Thèse de Doctorat en ès Sciences Economiques, FSECSG- Université de Tizi-Ouzou.
- **Dorbane N., Guendouzi B.**, (2019), « L'écologie industrielle comme processus du développement territorial : une nouvelle approche de la gestion

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

intégrée des déchets », *Revue des études humaines et sociales-A/ Sciences économiques et droit*, p. 03-12.

- **Erkman S.**, (2004), « *Vers une écologie industrielle* », Edition Léopold Mayer, Paris.
- **Faucheux S., et Noël J.F.**, (1995), « *Economie de ressources naturelles et de l'environnement* », Edition Armont Colin, Paris.
- **Gendron C.**, (2009), « *La Responsabilité Sociale des Entreprises* », Edition Presses de l'Université de Laval.
- **Geraldin H., Poirot J.**, (2019), « L'économie circulaire, une nouvelle voie pour un développement durable. L'exemple de la Chine », *Les cahiers de l'Association Tiers-Monde*, p. 91-102.
- **Laperche B., Uzunidis D.**, (2011), « Responsabilité sociale et profit. Repenser les objectifs de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, p.111-120. <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2011-1-page-111.htm>
- **Lauriol J.**, (2011), « Développement durable et économie de la fonctionnalité : vers de nouveaux enjeux stratégiques », in « *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?* » (S/D) **Gaglio G., Lauriol J., Du Tertre C.**, Edition Octarés, France.
- **Lemercier T.**, (2009), « La RSE : vers le dépassement de la tradition philanthropique ? », *Revue Reflets et perspectives de la vie économique*, p. 79-87. <http://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2009-4-page-79.htm>
- **Le Moigne R.**, (2014), « *L'économie circulaire. Comment la mettre en œuvre dans l'entreprise grâce à la reverse supply chain ?* », Edition Dunod, Paris.
- **Leyens S., De Heering A.**, (2011), « *Stratégies du développement durable. Développement, environnement ou justice sociale ?* », Edition Presses universitaires de Namur, Belgique.
- **Lyon T. P., Maxwell J. W.**, (2008), 'Corporate Social Responsibility and the Environment: A Study of the UK Wind Power Industry', *Journal of Environmental Economics and Management*.
- **Saulquin J.-Y., Schier G.**, (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance complémentarité ou substituable ? », *Revue des Sciences de Gestion*, p. 57-65. <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-57.htm>
- **Sauvé S., Normandin D., Mc Donald M.**, (2016), « *L'économie circulaire. Une transition incontournable* », Edition Les Presses de l'Université de Montréal, Canada.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Vidal R.**, (2010), « L'intervention des sciences sociales dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises », *Revue de Sciences humaines*, p.65-76.
<http://traces.revues.org/index4693.html>.

Chapitre 13 — La valorisation circulaire des eaux usées : illustration par l'ONA d'Alger

Djamila RAHMOUNI

&

Rosa AKNINE SOUIDI

Introduction

L'eau est une ressource non substituable, représentant une condition fondamentale à notre survie mais aussi au fonctionnement de différents secteurs de la vie quotidienne : l'agriculture, l'industrie, le commerce y compris le tourisme.

La réalité que nous vivons journalièrement fait apparaître deux faits majeurs concernant cette ressource précieuse. Après avoir longtemps représenté un bien à large disponibilité, l'eau devient ces dernières décennies un bien rare. Parallèlement nous assistons à une expansion de plus en plus importante des quantités d'eau usées épurées dans le cadre des différentes STEP prises en charge par l'ONA, titre illustratif pour le 1^{er} semestre de 2022, un volume de 136 Millions de m³ des eaux usées a été épuré par les 168 Stations d'épuration.

Traditionnellement, le traitement des eaux usées consistait à collecter, à traiter et à rejeter les eaux usées dans l'environnement. Cette approche linéaire n'est plus durable face aux défis croissants liés à la rareté de l'eau et à la pollution. L'économie circulaire propose un changement de paradigme en considérant les eaux usées comme une ressource précieuse à valoriser plutôt qu'un déchet à éliminer, les avantages potentiels de l'économie circulaire pour le traitement des eaux usées sont considérables. En relevant les défis actuels, l'économie circulaire peut contribuer à une gestion plus durable et plus responsable de cette ressource précieuse qu'est l'eau.

Ainsi, nous considérons que les eaux usées traitées par l'Office National de l'Assainissement (ONA) représentent une ressource précieuse et de plus en plus importante. Loin d'être un simple déchet, ces eaux usées épurées constituent une source d'eau alternative non négligeable pour répondre aux besoins multiples du pays, en contribuant à la préservation des ressources en eau conventionnelles et à

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

la protection de l'environnement. La question fondamentale à laquelle on essaiera de répondre est : *quelles formes de valorisation des eaux usées l'ONA met-elle en avant ? et quelles sont les voies d'améliorations qui peuvent être adoptées au futur ?*

-1-

L'eau, une ressource non substituable en voie de raréfaction

L'eau est une ressource jouant un rôle primordial dans différents secteurs, et une pénurie de disponibilités est perceptible dans les divers segments :

- Économiquement, le manque de disponibilités sera perceptible au niveau des différents secteurs : Industrie (fermeture de certaines unités de production, augmentation des coûts de production, perturbation des chaînes d'approvisionnement, détérioration de la qualité des produits, etc.), agriculture (espaces désertés, disparition de certaines cultures, baisse de la production, élevage affecté), faible attrait touristique suite aux coupures d'eau
- Socialement, divers fléaux sociaux peuvent se manifester : développement des maladies hydriques, une population qui se révolte, des flux migratoires internes et externes, des conflits sociaux, etc.
- Environnementalement, le manque d'eau induit à un assèchement des écosystèmes, et provoque des soucis de maîtrise des feux de forêt, provoquant ainsi la disparition d'une partie de la faune et de la flore.
- Baisse des énergies renouvelables basées sur l'exploitation des ressources hydriques (usage écologique

1.1. L'importance de la ressource en eau et ses différents usages

L'eau est une ressource essentielle ne pouvant être remplacée par un substitut alternatif, au-delà de son importance naturelle et son rôle en matière de la survie des différents êtres vivants, l'eau joue un rôle crucial dans de nombreux secteurs de la vie économique influençant ainsi la croissance économique et conditionnant le bien-être de la population et la santé publique.

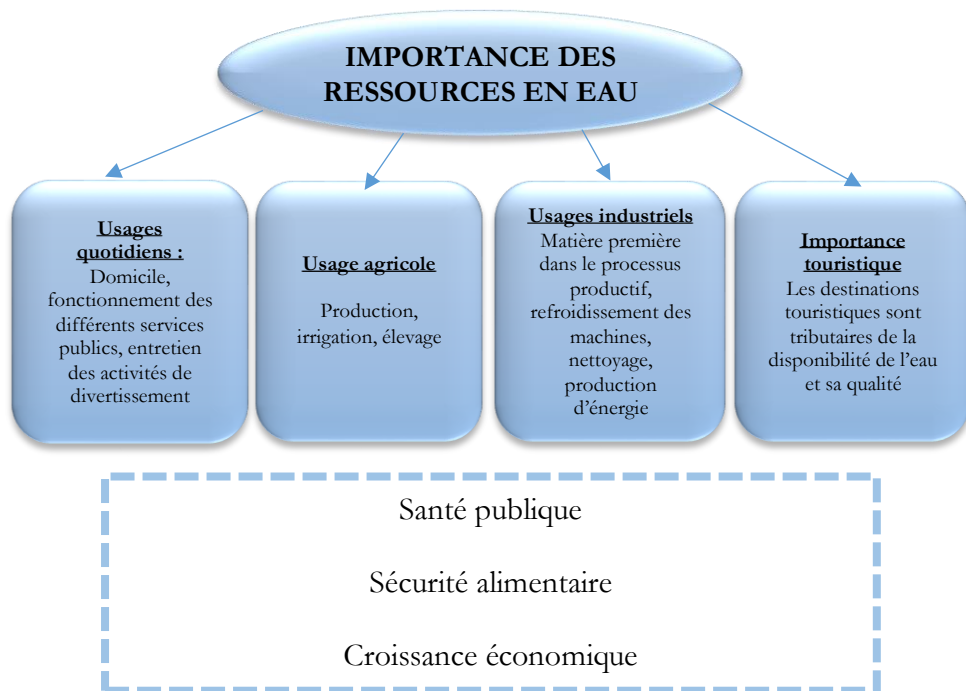
- L'eau est une ressource nécessaire la vie quotidienne de la population, aussi bien au niveau du domicile (consommation, nettoyage, etc.), que pour le bon fonctionnement des différents services publics dont ils sont usagers (hôpitaux, écoles, etc.). Mais aussi pour l'entretien des activités de divertissement (piscines, entretien des espaces verts, etc.).
- L'eau est une ressource fondamentale dans le secteur agricole, qui représente le secteur le plus consommateur d'eau, compte tenu de son usage dans les

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

différents segments de cette activité (production alimentaire, irrigation élevage). Une pénurie des disponibilités, en eau, affecte la sécurité alimentaire du pays.

- En industrie, différents usages de l'eau peuvent être distingués : matière première dans le processus productif, refroidissement des machines, nettoyage, production d'une énergie hydroélectrique.
- Dans le domaine touristique, les principales destinations touristiques dépendent essentiellement de la qualité et de la disponibilité des ressources en eau.

Figure N°1—Les différents usages de l'eau



Source : auteurs

1.2. L'eau une ressource sujette une crise de disponibilité

Les ressources en eau subissent une série de pressions ayant des répercussions néfastes sur les disponibilités journalières, notamment : le changement climatique réduisant les réserves en eaux ; la hausse continue de la consommation suite à l'évolution démographique ; le recours des techniques de gestion faiblement

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

modernisées provoquant des pertes et des gaspillages ; la pollution des sources d'eau avec les rejets agricoles, industrielle et domestique, etc.

De nos jours, la raréfaction des disponibilités des ressources en eau est un fait touchant un nombre de plus en plus important de pays à travers le monde. Plusieurs rapports, emmenant d'organisations internationales (ONU, UNESCO, PNUD, OMS, UNICE, etc.), se sont penchés sur cette problématique majeure, et ont permis la définition d'indicateurs caractérisant la pénurie des disponibilités hydriques et l'avènement de l'ère du stress hydrique. A titre illustratif, dans son dernier rapport, établi en 2024, l'UNESCO estime que près de la moitié de la population mondiale est confrontée de graves pénuries d'eau pendant au moins une partie de l'année, et qu'un quart d'entre nous est exposé à des niveaux extrêmement élevés de stress hydrique alors que nous utilisons plus de 80% des réserves annuelles renouvelables douce.

Depuis les années 2000, les écrits relatifs à la crise hydrique se sont multipliés connaissant une expansion remarquable ces dernières années. De nouvelles notions émergent : sécurité hydrique (*Renou*, 2016 ; *Blanchon*, 2024), gestion intégrée des ressources en eau GIRE. L'année 2023 a été marquée par un événement marquant l'évolution des questions hydriques, en l'occurrence l'organisation d'une conférence sur l'eau par l'ONU, dont l'objet est l'adoption d'un programme d'action pour l'eau fixant des engagements visant à favoriser la transformation vers une sécurité hydrique.

Dans le cas spécifique à l'Algérie, la pluviométrie annuelle atteint 400 mm à l'ouest, 700 mm au centre et 1 000 mm à l'est pour le littoral. Il est à rappeler que juste 15% du volume global de la précipitation représente une pluie utile étant donné que l'autre va s'évaporer automatiquement. De ce dernier pourcentage, nous avons 10 à 40 % qui va s'infiltrer pour donner naissance aux eaux souterraines alors que l'autre part va constituer le réseau hydrique de surface.

Une analyse en longue période nous révèle, pour sa part, que l'Algérie est l'un des pays confrontés au problème de la rareté des ressources en eau, et ce en dépit des efforts déployés depuis longtemps en vue de surmonter cette crise : depuis 1962, la disponibilité en eau du pays par habitant et par an était de 1500 m³/habitant/an, ce volume passe à 720m³/habitant/an en 2000 et il ne représente que 430m³/habitant/an en 2020. Notons que le seuil théorique de rareté fixé par la Banque Mondiale est de 1000 m³/habitant/an, nous pouvons ainsi affirmer que notre pays vit une situation de rareté des ressources en eau depuis les années quatre-vingt-dix.

-2-

La valorisation circulaire des eaux usées traitées, une alternative à la crise de disponibilité des ressources hydriques

Les eaux usées, issues des activités domestiques, industrielles et agricoles, représentent un défi majeur dans toute stratégie de gestion des ressources hydriques. Leur traitement adéquat est crucial pour protéger l'environnement et la santé publique. La valorisation des eaux usées en Algérie s'impose comme une nécessité vitale face à la rareté des ressources en eau et aux enjeux environnementaux majeurs.

2.1. L'importance des eaux usées traitées et ses sous-produits

Les eaux usées traitées par l'Office National de l'Assainissement (ONA) représentent une ressource précieuse et de plus en plus importante. Loin d'être un simple déchet, ces eaux usées épurées constituent une source d'eau alternative non négligeable pour répondre aux besoins multiples du pays, en contribuant à la préservation des ressources en eau conventionnelles et à la protection de l'environnement.

Des programmes importants de réalisation de stations d'épuration ont été conçus et lancés pour protéger la ressource et le littoral, d'autant que l'Algérie a ratifié la convention de Barcelone pour la protection de la mer Méditerranée. L'ONA exploite 168 (75 stations de lagunage, 76 stations de type boues activées et 03 filtres plantés) réparties sur l'ensemble du territoire national et toutes les stations à boues activées disposent de laboratoire de contrôle.

La quantité d'eau épurée dans le cadre des différentes STEP prises en charge par l'ONA est en évolution continue, le tableau suivant met en évidence l'évolution de prise en charge du service public d'épuration entre 2019 et le premier trimestre de 2024.

Tableau N°1—Évolution des capacités d'épuration

Années	2019	2020	2021	2022	2023	1 ^{er} trimestre 2024
Quantités des eaux usées traitée (millions m3)	253	243	259	274.1	279.24	97

Source : ONA de BARAKI

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

La capacité moyenne d'épuration des 168 stations, entre 2019 et 2023, est de 262 millions de m³ pour un débit nominal moyen de 1 728 993 m³/j.

Concernant les principaux résultant du traitement, le tableau suivant résume les sous-produits éliminés et la charge totale de pollution éliminée au premier semestre 2022

Tableau N°2—Principaux résultats du traitement des eaux usées

	Sous-produits en m ³ du premier semestre 2022					Charge		
	Solides	Sables	Graisse Et huile	Boues	MS en kg	MES	DBO5	DCO
Total	832	3 231	1 161	30 687	10 325 923	33 672 109	29 284 860	64 670 550

Source : ONA, BARAKI

2.2. La gestion circulaire des eaux usées

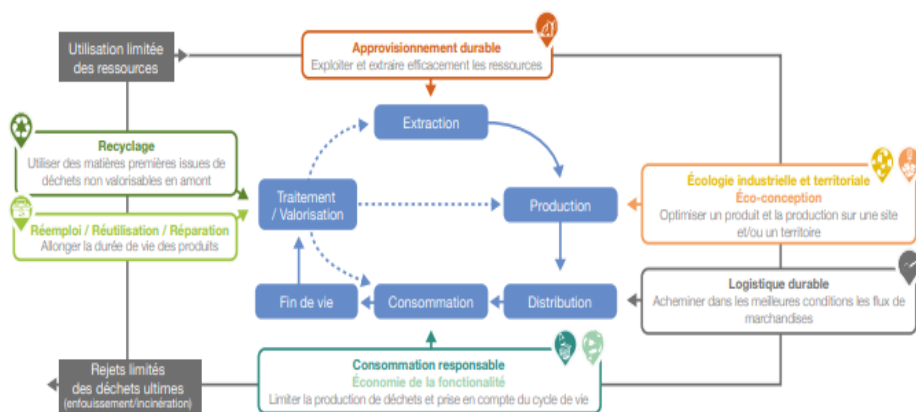
Traditionnellement l'économie fonctionnait selon une logique linéaire, basée sur l'extraction des matières premières, la production, la consommation et l'élimination : tout ce qui en résultait comme déchets du processus productif ou de consommation est alors jeté dans l'environnement.

Ce modèle a vite révélé ses limites faces à l'augmentation de la population ayant mis en avant les dangers irréversibles de l'adoption d'une telle logique : déforestation, désertification, pollution, puisement des ressources, etc. Dans un souci de gestion efficace et efficiente des ressources, d'autres modèles ont été notamment l'économie de recyclage, qui consiste à réexploiter les produits après la fin de leur cycle d'usage, en les transformant à d'autres produits.

Au-delà d'une économie de recyclage, l'économie circulaire s'impose ces dernières années comme un paradigme, visant à optimiser les processus de production et de consommation des produits, et à mieux les valoriser par :

- Le remodelage des processus productifs pour concevoir des produits durables ;
- La prolongation du cycle de vie des produits en réduisant les gaspillages et en priorisant la réutilisation, pour arriver idéalement à une économie de zéro déchet ;
- La promotion d'une consommation responsable des produits.

Figure N°2—Économie circulaire et gestion des ressources naturelles



Source : Lavoisy et Couteau (2015)

Ce nouveau paradigme vise à minimiser les gaspillages et à maintenir le cycle de vie des produits le plus longtemps possible, en mettant en avant des pratiques de réutilisation, de réparation, de recyclage et de régénération. Au sens de Badis (2019, p.279), « l'économie circulaire vise à réduire la consommation de matières premières en passant du modèle de production et de consommation linéaire, à un modèle circulaire. La mise en place de ce modèle repose sur la combinaison de différentes pratiques aux différentes phases de la vie d'un produit par les 7 piliers ou domaines d'actions de l'économie circulaire : Par l'approvisionnement durable, l'écoconception, l'écologie industrielle et territoriale, l'économie de la fonctionnalité, la consommation responsable, l'allongement de la durée d'usage et le recyclage ».

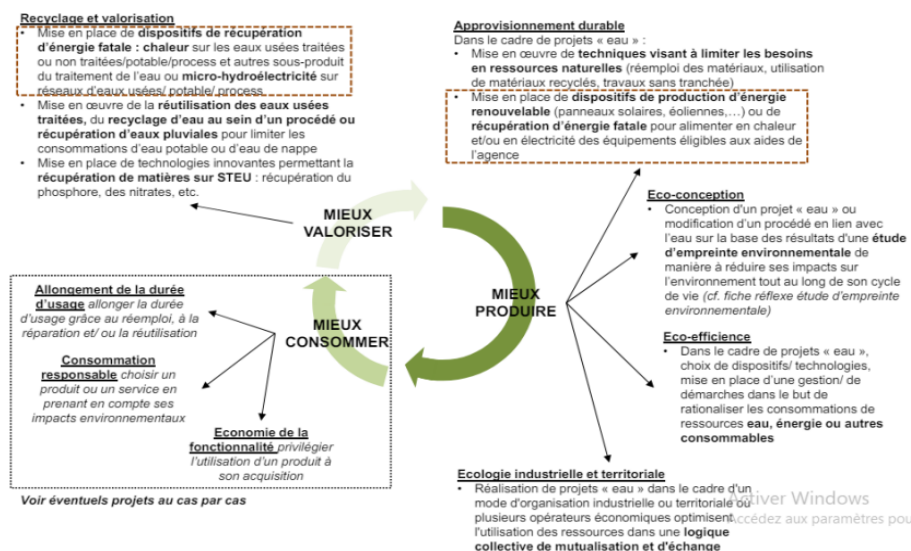
L'économie circulaire est ainsi une voie permettant une gestion rationnelle des ressources en offrant diverses opportunités de création de valeur par une exploitation et une valorisation des sous-produits.

La gestion de l'eau doit alors être adaptée à ce changement de paradigme en passant d'une gestion axée à une logique de « traitement et l'élimination » vers une réutilisation basée sur « le recyclage et la récupération des ressources ». Ainsi, l'économie circulaire permettrait de considérer les eaux usées, non comme un problème en quête de solution, mais plutôt comme une partie de la solution aux défis de raréfaction et de pollution de la ressource "eau".

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

L'économie circulaire de l'eau vise ainsi à économiser la consommation à la source, à minimiser les gaspillages et à encourager sa réutilisation et sa valorisation.

Figure N°3—La démarche circulaire appliquée au domaine de l'eau



Source : <https://www.cieau.com/eau-transition-ecologique/solutions/leau-et-leconomie-circulaire-de-quoi-sagit-il/>

L'adoption de ce nouveau paradigme dans le segment de la gestion de l'eau est une condition fondamentale pour toute démarche visant à assurer la durabilité de cette ressource précieuse, et génère divers avantages, notamment : la préservation des disponibilités en eau douce, la réduction de la pollution en limitant les rejets nocifs dans l'écosystème environnemental, création d'opportunités économiques (réduction des coûts de traitement de l'eau potable, création de nouvelles opportunités d'emploi, etc.).

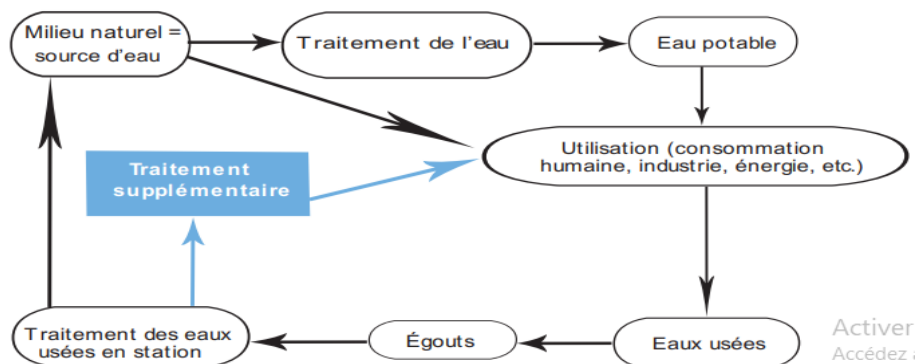
2.3. La réutilisation des eaux usées

La réutilisation des eaux usées consiste à exploiter une seconde fois des eaux issues d'autres usages (eaux domestiques, eaux industrielles ou agricoles, eau de ruissellement) après leur traitement au niveau des stations d'épuration. Selon l'observatoire régional de santé de l'Île-de-France, les eaux usées sont celles

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

rejetées par les collectivités, les industries et les particuliers puis acheminés par les égouts en station d'épuration afin d'être traitées. Après traitement, on les appelle des eaux usées épurées. Dans le cycle d'assainissement "classique" de l'eau, celles-ci sont ensuite rejetées dans le milieu naturel. La réutilisation des eaux usées épurées ou REUE propose de récupérer directement ces eaux usées épurées, de leur appliquer un nouveau traitement et de s'en servir pour toutes sortes d'usages. On constate (figure 1) que la REUE agit à deux niveaux : premièrement, elle évite les rejets d'eaux issues de stations d'épuration dans le milieu naturel, et deuxièmement, elle constitue un approvisionnement supplémentaire. »

Figure N°4 —La réutilisation des eaux usées épurées dans le cycle de l'assainissement



Source : https://www.orsidf.org/fileadmin/DataStorageKit/ORS/Etudes/2004/Etude2004_2/REU_1.pdf

-3-

Principales initiatives de valorisation en Algérie

La question du stress hydrique s'impose de plus en plus comme une problématique majeure en Algérie, d'où l'impératif du recours à des pratiques plus durables dans la gestion des disponibilités hydriques. Le recours à la stratégie de réutilisation des eaux usées s'impose ainsi comme une solution efficace pour préserver les disponibilités en eau douce. L'observation des pratiques nationales fait apparaître une série d'initiatives adoptées dans le domaine de la réutilisation des eaux usées traitées par l'office national d'assainissement « ONA ».

3.1. Dans le domaine agricole

La valorisation des eaux usées en agriculture est régie par un cadre rigoureux compte tenu de sa relation étroite avec la santé publique : soumission à un régime de concession, utilisation pour des cultures spécifiques étudiées, contrôle de la qualité de l'eau tout au long du processus, règlement des redevances par le concessionnaire.

Le contrôle de la qualité de l'eau reste une tâche récurrente des institutions engagées dans un tel processus tel stipulé par l'article 27 de la même loi : *« La qualité des eaux usées épurées destinées à l'irrigation doit faire l'objet d'un contrôle régulier par le concessionnaire, l'exploitant agricole, le gestionnaire de la station d'épuration ou de lagunage, les directions de wilaya de l'hydraulique, de la santé, de l'agriculture et du commerce et ce, afin de s'assurer que leur qualité est conforme aux spécifications fixées par la réglementation en vigueur ».*

Selon les données collectées au niveau de l'ONA de BERRAKI, la réutilisation des eaux usées épurées, à des fins agricoles, concerne 10 stations d'épuration sur les 168 actuellement en exploitation. Les principales cultures expérimentées dans ce sens sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau N°3 —Valorisation des eaux usées en agriculture

Boumerdes	Guelma	Relizane	Tlemcen	Mascara	Ain Timouchent	Batna
Olivier Orange Vignes	Vergers	Arboriculture	Arboriculture	Oliviers Agrumes Culture céréalière	Arboriculture	Culture céréalière

Source : ONA de BARAKI

Convient de préciser qu'au-delà de réutilisation des eaux usées pour l'irrigation, l'Algérie est en voie d'étude quant à la possibilité de valorisation de la boue issue des stations d'épuration. Ce pour répondre aux enjeux environnementaux et économiques. Les boues sont transformées en compost pour l'agriculture, contribuant à améliorer la fertilité des sols et à réduire l'usage d'engrais chimiques.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

L'utilisation des eaux usées en agriculture représente un potentiel important en Algérie, mais reste dans une situation embryonnaire et nécessite des efforts soutenus pour développer cet axe. Pour ce faire, des cas de réussite peuvent être étudiés en profondeur pour en tirer des pratiques efficaces, notamment le cas d'Israël pays ayant mis en place un système de purification garantissant que l'eau réutilisée ne contient pas des contaminants nuisibles, ce qui fait que près de 80% des usées sont réexploitées en agriculture. Ou encore le cas de la ville de Mexico où 100% des eaux usées sont pour l'irrigation des 85 000 hectares de cultures.

3.2. Dans le domaine de l'industrie

Les eaux usées traitées peuvent être utilisées dans divers processus industriels, tels que : le refroidissement, le lavage, alimentation des chaudières, la production de vapeur et la dilution des produits chimiques, intégration des eaux usées dans le processus productif dans certains segments productifs tels que la papeterie, récupération des sous-produits et leur réutilisation dans le processus productif.

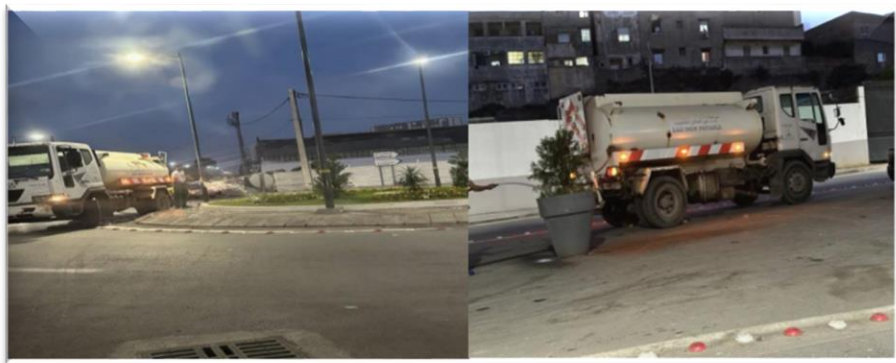
Cette forme de valorisation permet de réduire la demande en eau douce et les coûts associés à son traitement, tout en préservant les ressources en eau potable. Plusieurs cas de figure sont à citer à cet effet :

- La STEP de Blida qui cède 43 250 m³ / mois pour une déchetterie qui l'exploite pour des fins de refroidissement d'incinérateur, et pour le lavage du plastique.
- La STEP de Jijel, qui cède un volume de 15000 m³ / mois d'eau usée au profit de la tannerie de Jijel.

3.3. Entretien des espaces verts

L'arrosage des espaces verts représente une consommation importante d'eau potable, et le recours aux eaux usées traitées permet de réduire cette pression sur les ressources hydriques. L'utilisation d'eaux usées traitées pour l'entretien des espaces verts est une pratique qui présente de nombreux avantages en Algérie, tant sur le plan environnemental qu'économique. Des initiatives de mise en pratique sont observées, telles illustrées dans l'image ci-dessous :

Figure N°5— Valorisation des eaux usées dans l'entretien des espaces verts



Source : Auteurs

Cet axe de valorisation est à promouvoir compte tenu de son importance environnementale et la faiblesse des quantités réutilisées dans cet axe. Selon les données remises par l'ONA de Barakki, dans le cas spécifique à la STEP de Blida, en 2023 un volume de 652 m³ sur un total de 1 124 687 m³ a été réutilisé dans l'arrosage des espaces verts soit un pourcentage de 0.057%, et les usages qui lui sont fait sont l'arrosage des espaces verts et le lavage des autoroutes. Les domaines d'arrosage doivent être étendus aux terrains de football, stations de lavage automobiles, les fontaines décoratives, etc.

3.4. Lutte contre les incendies de forêts

La valorisation des eaux usées par la protection civile pour la lutte contre les incendies représente une approche innovante et durable, permettant de conserver les ressources en eau potable et de réduire les coûts opérationnels. En traitant les eaux usées à des niveaux appropriés, celles-ci peuvent être réutilisées pour remplir les réservoirs des camions de pompiers, alimenter les systèmes d'extinction automatiques des bâtiments, et créer des barrières humides dans les zones forestières à risque.

Cette pratique aide non seulement à préserver les écosystèmes en réduisant les rejets d'eaux usées, mais également à assurer une disponibilité constante d'eau pour la protection contre les incendies, particulièrement cruciaux en période de sécheresse. Cette pratique a été récemment adoptée en Algérie, tel illustré dans la figure suivante :

Figure N°6 — Valorisation des eaux usées dans lutte contre les incendies de forêts



Source : Auteurs

3.5. Nettoyage et épuration des réseaux d'assainissement

La valorisation des eaux usées dans le nettoyage des conduites d'assainissement consiste à traiter et réutiliser ces eaux pour les opérations de maintenance des infrastructures, permettant ainsi de préserver les ressources en eau potable. Cette pratique présente de nombreux avantages environnementaux et économiques tels que la réduction de la consommation d'eau potable, la diminution des rejets polluants dans l'environnement, et la baisse des coûts liés à l'achat et au traitement de l'eau.

Les technologies impliquées incluent la filtration avancée, la désinfection et le recyclage en boucle fermée, garantissant une eau de qualité suffisante pour le nettoyage hydraulique et l'hydrocurage. Bien que nécessitant des investissements initiaux et une sensibilisation du public, cette approche innovante contribue à une gestion plus durable et efficace des ressources en eau et des infrastructures d'assainissement.

Figure N°7—Valorisation des eaux usées dans l'épuration des réseaux d'assainissement



Source : Auteurs

3.6. Les voies d'amélioration à adopter

La valorisation des eaux usées présente une panoplie d'avantages pour les pouvoirs publics algériens, selon *Ben Zaria* (2008) :

- La réutilisation des eaux usées traitées peut compenser la rareté des ressources. Leur affectation à l'usage agricole permet de consacrer les eaux de meilleure qualité aux consommations domestiques ;
- Elle contribue à réduire les pollutions du milieu et de protéger l'environnement ;
- Les eaux usées traitées permettent, lorsqu'elles sont utilisées en irrigation, de réduire et même d'éliminer le recours aux engrais chimiques.

Parallèlement, l'adoption de nouvelles voies de valorisation entraînera certainement des coûts supplémentaires, mais les avantages à tirer d'une telle initiative seront certainement plus importants long terme. Selon l'analyse faite par *Badis* (2019, p. 279), « *A l'échelle internationale, des études estiment que pour chaque dollar américain dépensé en assainissement, le retour estimé pour la société est de 5,5 dollars américains. Sur le plan national, le coût économique de la dégradation environnementale causée, en particulier, par les facteurs de pressions sur les ressources en eau (surexploitation des nappes phréatiques, déversement des eaux usées non épurées, changement et variabilité climatiques, pratiques inadéquates d'approvisionnement en eau, d'assainissement et d'hygiène ont des effets négatifs sur la santé, etc.) a été estimé pour l'année 2014 à 11,7 milliards de dirhams, soit autour de 1,26% du PIB. En reconnaissant les eaux usées comme un bien économique, elles*

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

pourraient apporter une valeur positive à la fois aux acteurs responsables de leur production, mais également au tiers secteur auxquelles elles sont destinées pour consommation ». De nombreuses voies d'amélioration peuvent être envisagées dans le futur, notamment :

- Recharge des nappes en s'infiltrant dans le sol et se transformer en eau souterraine ;
- Réutilisation dans le lavage des voitures et les toilettes (*Los Angeles*) ;
- Création de zones humides ;
- Nettoyage urbain : nettoyage des rues, lavage des véhicules ;
- Production d'eau potable à base des eaux usées (Australie, ville de Perth) ;
- Des usages domestiques : nettoyage du sol, lavage de linge, chasse d'eau des toilettes ;
- Alimentation des fontaines décoratives ;
- Production d'énergie renouvelable issue de la biomasse ;
- Leur transformation en eau potable.

Conclusion

L'eau représente une ressource stratégique qui subit une crise de plus en plus intense, mettant ainsi au péril le devenir des différents secteurs de la vie socio-économique, d'où l'intérêt de son usage de manière responsable et durable. L'une des voies permettant une préservation des disponibilités des ressources hydriques est l'exploitation des quantités colossales des eaux usées traitées habituellement jetées dans la nature sans aucun bénéfice.

L'économie circulaire est présentée alors, comme une alternative prometteuse et durable pour la gestion des eaux usées et une économie des ressources en eau douce, dans une optique de durabilité : Elle propose de transformer ces eaux usées en une ressource précieuse à valoriser, pour une gestion plus responsable et durable de cette ressource précieuse.

La valorisation des eaux usées en Algérie offre un éventail de solutions prometteuses pour répondre aux défis de la sécurité hydrique et du développement durable. L'irrigation agricole, l'arrosage des espaces verts, la lutte contre les incendies et le nettoyage des réseaux d'assainissement constituent des filières déjà opérationnelles et prometteuses. D'autres axes de valorisation, tels que la production d'énergie, la production de biocarburants et la récupération de matières premières, méritent une attention particulière pour leur contribution à la diversification de l'économie et à la préservation de l'environnement. Le

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

développement de ces filières nécessite un cadre réglementaire incitatif, une sensibilisation et une implication forte des acteurs publics et privés.

Références bibliographiques

- **Badis N.**, (2019), : « Vers une économie authentiquement circulaire », *Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies*. Vol.6, N°02
- **Benmalek A., Amiri K., Bekkari N., Debbakh A., Mellah A.**, (2022), « État de lieux des traitements des eaux usées dans les régions arides », *Algerian Journal of Arid Regions Journal Algérien des Régions Arides (JARA)*, Vol.14, N°2, p.1–5.
- **Ben Zaria M.**, (2008), « *Approche méthodologique pour les projets de réutilisation des eaux usées en irrigation* », mémoire de la Maîtrise en Sciences de l'Environnement, Université du Québec (Montréal).
- **Bonet D., Petir I., Lancini A.**, (2014), « *L'économie circulaire : quelles mesure de la performance économique, environnementale et sociale* », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.33, N°04, p.23-43.
- **CESE.**, (2022), « *Intégration des principes de l'économie circulaire aux traitements des déchets ménagers et des eaux usées* », Avis N° 59.
- **Blanchon D.**, (2024), « À la recherche de la sécurité hydrique », *Géopolitique de l'eau*, pp.71-74.
- **Kherbache N.**, (2014), « *La problématique de l'eau en Algérie : enjeux et contraintes* », mémoire en vue d'obtention du diplôme de Magister en Sciences Économiques, Université Abderrahmane Mira de Bejaia.
- **Lavoisy P., Couteau C.**, (2015), « *L'économie circulaire au service de la préservation des ressources et du climat* », édition Imprim Vert, Paris.
- **Renou Y.**, (2016), « Pourquoi et comment faut-il sauver la sécurité hydrique ? », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement* [Online], Hors-série 25 | août 2016, posto online no dia 26 agosto. URL: <http://journals.openedition.org/vertigo/17461>

Chapitre 14 — La Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE) : Enjeux pour les entreprises et les territoires

Ferroudja BOURKACHE-CHERFAOUI

Introduction

La question de la responsabilité sociale territoriale des entreprises se pose aujourd'hui avec acuité. La première raison liée à cette question est l'enjeu majeur qui est le développement territorial durable. Le développement durable (DD) est un concept aux multiples facettes, à la fois changeant et adaptable (*Gladwin, Kennelly et Krause*, 1995). Il varie selon les contextes d'application et les acteurs qui s'en emparent (*Gutsatz*, 1983 ; *Gherra*, 2010). Véritable concept « caméléon », il ne possède pas une définition unique. Toutefois, celle qui fait le plus consensus est celle formulée par la *Commission Brundtland* dans le rapport "Notre avenir à tous", qui a permis de l'institutionnaliser. Le développement durable y est défini *comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »* (CMED, 1988, p. 51).

L'enjeu central du DD réside ainsi dans la prise en compte du long terme. Pour répondre à cet objectif, le développement durable repose sur trois dimensions fondamentales :

- Une dimension économique : l'efficacité économique doit être recherchée dans toute stratégie, décision ou action mise en œuvre par un agent économique. La prise en compte des préoccupations (sociales et environnementales) soulevées par la problématique du DD ne doit pas avoir d'incidences négatives sur la performance économique et la création de valeur.
- Une dimension environnementale : les changements climatiques et les catastrophes industrielles révèlent les limites du développement actuel. La préservation de l'environnement et la réduction de l'empreinte écologique

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

doivent être intégrées dans la liste des contraintes qui s'imposent aux organisations.

- Une dimension sociale : les entreprises doivent s'intégrer dans la société et contribuer à son développement. Cela passe par l'identification des parties prenantes et par la prise en compte de leurs aspirations et de celles de la société en général. Pour *Poisson-De Haro* (2011, p. 57), les actions sociales de l'entreprise peuvent aller de l'incitation des salariés à s'engager dans des associations, au financement d'une ONG. Certaines grandes entreprises s'installant dans de nouveaux pays financent la construction d'écoles, de dispensaires ou encore de routes. C'est le cas de sociétés pétrolières ou minières qui ont des revenus d'activités importants. Les enjeux du développement territorial durable, ne résident pas uniquement dans la durabilité mais aussi dans la réalisation d'un développement équitable et solidaire. Alors les défis du développement durable sont multiples, à savoir :

- **Réduire les inégalités qui stigmatisent les population** : dans la préface du rapport, le Secrétaire général de l'ONU, *António Guterres*, note que les disparités de revenus et le manque d'opportunités créent des frustrations et de mécontentement entre les générations. Les difficultés économiques, les inégalités et la précarité de l'emploi ont conduit à des manifestations de grande ampleur à la fois dans des pays développés et dans des pays en développement, ajoute-t-il. « Les « 1% » prennent (presque) tous ». Selon le même rapport, plus de 70% de la population de la planète est confrontée à une augmentation des inégalités, ce qui exacerbe les risques de divisions et entrave le développement économique et social, prévient un nouveau rapport des Nations Unies.

Les inégalités de revenus ont augmenté dans la plupart des pays développés et dans certains pays à revenu intermédiaire - dont la Chine, qui a l'économie qui connaît la croissance la plus rapide au monde, note le Rapport social mondial 2020, publié mardi par le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU (DESA).

L'étude montre que les 1% les plus riches sont les grands gagnants d'une économie mondiale en mutation. Ils ont augmenté leur part de revenu entre 1990 et 2015, tandis qu'à l'autre extrémité de l'échelle, les 40% les plus pauvres gagnaient moins d'un quart des revenus dans tous les pays étudiés. L'une des conséquences des inégalités au sein des

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

sociétés, note le rapport, est le ralentissement de la croissance économique. Dans des sociétés inégales, avec de grandes disparités dans des domaines tels que les soins de santé et l'éducation, les gens sont plus susceptibles de rester pris au piège de la pauvreté.

Entre les pays, la différence de revenus moyens diminue, la Chine et d'autres pays asiatiques étant le moteur de la croissance de l'économie mondiale. Néanmoins, il existe encore des différences marquées entre les pays et régions les plus riches et les plus pauvres : le revenu moyen en Amérique du Nord, par exemple, est 16 fois plus élevé que celui des habitants de l'Afrique subsaharienne.

- **Le retrait progressif de l'État pour répondre aux besoins des individus et des communautés** : le débat sur le rôle optimal de l'État dans la satisfaction des besoins des communautés est au cœur de nombreuses discussions politiques et économiques contemporaines. Le concept de "retrait progressif de l'État" fait référence à une tendance où les gouvernements réduisent leur intervention directe dans certains domaines, permettant à d'autres acteurs (communautés locales, secteur privé, organisations de la société civile) de jouer un rôle plus important. Pour explorer ce sujet complexe, je vais analyser ses différentes dimensions, ses manifestations concrètes, ses avantages potentiels et ses risques.
- **La transition écologique** : le réchauffement climatique constitue l'un des enjeux écologiques majeurs du développement durable. L'année 2025 s'annonce particulièrement critique avec le retour de Donald Trump à la présidence américaine, ce qui suscite de vives inquiétudes concernant la lutte contre la crise climatique. Son gouvernement pourrait abolir plusieurs mesures essentielles à la réduction des émissions de gaz à effet de serre aux États-Unis, notamment en mettant de côté l'objectif de décarbonations du réseau électrique et en abrogeant les réglementations sur les émissions des voitures. En outre, la préservation de la biodiversité représente un autre enjeu fondamental. Au Québec, par exemple, la quasi-totalité des populations de caribous forestiers est en déclin, certaines étant au bord de l'extinction. L'exploitation forestière industrielle serait en grande partie responsable de ce recul d'une espèce considérée comme un indicateur de la santé des écosystèmes.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Ainsi, la réflexion de la responsabilité territoriale des entreprises pose la question sur la capacité de notre système à apporter des solutions à ces questions de transitions économiques, écologiques et de justice sociale. De nouvelles solutions sont possibles selon *Latour* (2017) dans le territoire. Donc en posant l'hypothèse que le territoire est le lieu de l'action collective des nouvelles régulations pour agir ensemble avec la notion de la responsabilité territoriale des entreprises, nous nous posons la question suivante : *La responsabilité territoriale des entreprises est-elle un outil permettant de répondre aux attentes du territoire ?*

Nous discutons de la responsabilité sociale des entreprises mais aussi des organisations, car ce n'est pas seulement les entreprises qui existent dans le territoire, nous avons les collectivités territoriales, les associations. Un ensemble d'acteurs qui non seulement qui doivent se mobiliser pour trouver ces solutions.

-1-

Repenser le lien entreprise/société

Une entreprise ne peut créer de la valeur que si elle s'inscrit dans une démarche soutenable à long terme. Une entreprise ne peut pas créer de la valeur en détruisant l'environnement, la biodiversité et en perturbant le climat. L'entreprise doit faire en sorte de diminuer ses impacts dommageables sur l'environnement. Une telle démarche conduit souvent à repenser son modèle d'affaires. Par exemple, en concevant des produits à faible intensité carbone ; ou en intégrant des services (en amont du processus de fabrication) qui permettent de garantir que les produits sont durables, réparables ou recyclables. Cela implique d'avoir une approche qui prend en compte l'analyse du cycle de vie du bien. Des réflexions peuvent également être menées sur la façon de rapprocher la chaîne de valeur au plus près du client. S'il n'existe pas, à l'heure actuelle, de consensus sur la relation entre la valeur de l'entreprise et sa responsabilité sociale ou sociétale, de nombreuses études empiriques montrent toutefois une relation positive entre la performance sociale et la performance financière des entreprises. Agir en tenant compte de l'intérêt général ne veut pas dire perte de profitabilité ; les entreprises qui s'engagent dans cette voie peuvent espérer un gain de performance. Une étude récente de *McKinsey* relève ainsi que le développement durable peut être une source de création de valeur. La crise sanitaire a par ailleurs conforté les analyses qui concluent qu'une entreprise responsable est plus résiliente ; et la banque de France a décidé d'intégrer ces données dans sa notation. Des enquêtes de terrain montrent également qu'une conduite responsable et durable de l'entreprise permet à la fois de fédérer ses salariés autour d'un projet d'entreprise ...

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS)

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) est un modèle économique au fonctionnement collectif et à la gouvernance démocratique. Orienté par une éthique qui place l'homme plutôt que le profit au centre de son fonctionnement, ce type d'économie constitue un tiers secteur, entre le public et le privé. Son objectif premier n'est pas tant lucratif que guidé par un projet social, ou encore environnemental

2.1. Une reconnaissance historique et internationale

L'ESS a connu une reconnaissance historique et internationale sans précédent ces dernières années. D'un mouvement émergent au XIXe siècle, elle est devenue un modèle économique reconnu par les plus grandes institutions internationales. Cette reconnaissance institutionnelle, couronnée par la résolution de l'ONU en 2023, marque un tournant décisif. L'ESS n'est plus considérée comme une simple alternative marginale, mais comme un levier essentiel pour répondre aux défis économiques, sociaux et environnementaux de notre temps. La pandémie de Covid-19 a joué un rôle d'accélérateur dans cette reconnaissance, en mettant en lumière les contributions de l'ESS comme amortisseur de crise et en générant des aspirations pour un "monde d'après" plus durable et plus juste. Le défi est désormais de traduire cette reconnaissance en politiques publiques concrètes et en soutiens financiers, afin que l'ESS puisse pleinement déployer son potentiel de transformation sociale et écologique à travers le monde.

2.2. Coopérer et entreprendre autour d'un projet

Contrairement à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui se focalise souvent sur l'engagement individuel des entreprises, la RTE repose sur une dynamique collective. Ce concept valorise la coopération entre différents acteurs territoriaux (entreprises, collectivités, ONG, etc.) pour développer des solutions adaptées aux enjeux spécifiques du territoire. Cette approche collaborative favorise l'émergence de projets innovants et durables, ralentissant les fractures sociales et économiques existantes.

Coopérer et entreprendre autour d'un projet n'est pas simplement une méthode de travail, c'est une philosophie qui place l'intelligence collective au cœur de la démarche entrepreneuriale. Comme le résume *OPTEAM*, « *Nous ne savons pas de quoi demain sera fait, mais nous faisons le pari que demain, pour exister, il faudra se rassembler et coopérer* ». Dans un monde caractérisé par la complexité et l'incertitude,

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

la coopération apparaît comme une réponse pertinente aux défis actuels et futurs. Elle permet non seulement d'optimiser les ressources et de partager les risques, mais aussi de créer des solutions plus innovantes et durables. Pour réussir cette démarche, il est essentiel de cultiver une vision partagée, d'établir des processus clairs et transparents, et de développer des compétences relationnelles solides. La coopération requiert du temps, de la patience et de l'engagement, mais les bénéfices qu'elle génère, tant pour les organisations que pour les individus, en font un investissement particulièrement rentable à long terme. En définitive, coopérer et entreprendre autour d'un projet, c'est faire le pari que "tout seul on va vite, mais ensemble on va plus loin."

2.3. L'ESS ancrée territorialement

L'ESS a pris depuis ces vingt dernières années une ampleur considérable. S'il est encore trop tôt pour dire dans quelle mesure, la crise financière de 2008 a confirmé cette tendance, il est d'ores et déjà acquis qu'elle a suscité un regain d'intérêt pour cette économie. Un double constat, que nombre de chercheurs et de journalistes peuvent aisément faire. Cependant, demeure la douloureuse question de la définition de l'ESS, et peut-être plus encore de son rôle économique et social en ce début de 21^{ème} siècle. Pour quelles raisons, alors que la société industrielle est parvenue à maîtriser des technologies et des savoirs de haut niveau bute-t-elle encore et toujours sur la question de la répartition d'une richesse matérielle et immatérielle qui est (paradoxe à part) le fruit d'un travail collectif ?

Une question qui en appelle immédiatement bien d'autres : quelle est aujourd'hui la place exacte de l'ESS dans les pays industrialisés et en développement à l'heure actuelle ? A-t-elle pour vocation à n'être qu'une roue de secours permettant de prendre en charge les effets de la crise économique (chômage, exclusion sociale, précarité et pauvreté) ? Ou bien l'ESS peut-elle devenir un principe général d'organisation de l'économie ?

Quant à sa définition, l'ESS peut prendre diverses orientations. Elle peut être définie par les acteurs qui en sont le support (entrepreneurs, particuliers, salariés, etc.), par les formes organisationnelles qu'elle revêt (société anonyme, association, fondation, entreprise mutualiste, etc.), ou bien encore en fonction des activités (insertion professionnelle, commerce équitable, aide aux personnes âgées, manifestations culturelles et/ou sportives, etc.).

En somme, les formes de l'ESS sont diverses et variées, d'autant que si l'on retient ces trois entrées (acteurs, organisations, activités), différentes combinaisons sont possibles qui soulèvent cependant des questions : un entrepreneur qui crée une entreprise de commerce équitable est-il un entrepreneur

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

social ou bien est-ce un simple entrepreneur avisé et fin connaisseur du, marketing ? *Jean-Baptiste Say* parlait volontiers du « métier de l'entrepreneur ».

-3-

Repenser le territoire

Le mot « territoire » est particulièrement polysémique. Dans le langage courant, il est synonyme d'espace, c'est-à-dire d'une unité géographique de taille variable. La décomposition de son étymologie est la suivante : *territorium*, dérivé de *terra*, qui signifie « terre ». Cependant, les dictionnaires esquissent une définition plus complète : « *étendue de la surface terrestre, sur laquelle vit un groupe humain* » (*Le Robert*). Dès lors, au-delà d'une notion géographique, le territoire est largement sociologique, et c'est parce qu'il est habité qu'il devient une notion complexe. Le terme a fait l'objet de nombreuses études au fil du développement des sciences sociales, comme le recense *Paquot* en 2011. Avec une approche transversale, il ressort que la vie des groupes humains est largement liée aux territoires qu'ils occupent. Sources des moyens de survie et de reproduction du groupe, ils sont aussi cibles de mécanismes psychologiques d'appropriation et d'identification. Les groupes humains sont territorialisés, comme leur activité. De plus, le territoire est le socle de constructions juridiques qui visent à organiser le territoire et son occupation, à l'instar de l'État.

La forte territorialisation de l'activité a tendu à s'effacer avec la globalisation. En effet, cette dernière favorise les flux marchands transnationaux et la quête de la compétitivité-prix au moyen de la délocalisation. Dans le même temps, la mise au point des TIC (technologies de l'information et de la communication) a contribué à réduire les distances (*Badie*, 1995). Cependant, comme nous l'avons constaté, cette approche déterritorialisée est néfaste pour le territoire puisqu'elle contribue à rendre instables les activités des territoires, fragilise la cohésion et nuit à l'activité locale.

A partir de ces constats, comment définir précisément le territoire et quelles sont les stratégies des entreprises vis-à-vis de ce dernier ?

D'un territoire découle nécessairement une territorialité, et la définition de cette dernière est donc primordiale pour appréhender le territoire. La territorialité désigne la relation d'un acteur à son territoire et est le produit de la socialisation des individus. Par sa territorialité, un acteur comprend et appréhende son environnement, et *in fine* se l'approprie. Pour l'individu, la territorialité se structure selon trois axes (*France Stratégie*, 2018) : des « repères géographiques » auxquels sont associées des valeurs et qui permettent d'organiser l'action, des « règles

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

d'actions » incorporées qui encadrent l'action et un « sentiment d'appropriation » d'un espace et la reconnaissance de celui approprié par autrui.

Ce dernier point appelle l'adoption de règles et leur institutionnalisation, afin de permettre la coexistence des territorialités, c'est-à-dire l'existence de groupes et donc d'un territoire.

Une entreprise a également une territorialité, qui s'exprime dans sa stratégie, et se traduit par la finalité donnée à son action. La territorialité de l'entreprise est à prendre en compte du fait de son impact sur son territoire et sa capacité à en influencer l'organisation. Dans le cas d'une déterritorialisation des activités de l'entreprise, la territorialité peut être qualifiée de détendue. Face au constat d'un contexte économique néfaste pour le territoire du fait d'une prise en compte distante du territoire, comment se transforme la territorialité de l'entreprise ? Ce constat appelle une redéfinition de la stratégie de l'entreprise, afin de se rapprocher de son territoire et de mieux le prendre en compte.

Définir le territoire est un exercice complexe. De nombreuses définitions coexistent, qui insistent chacun sur des dimensions particulières. A nouveau, pour *Le Robert*, « c'est une étendue de la surface terrestre, sur laquelle vit un groupe humain ». *Le Rameau* (2016, p.10) propose cinq angles de définition : « l'espace administratif, l'espace naturel, le terroir culturel, le bassin de vie et le lieu d'incarnation des projets ». La plateforme RSE, quant à elle, propose un important travail de définition dans son rapport de 2018 et s'applique dans un premier temps à éclaircir des « idées trompeuses sur le territoire ». Ainsi, le territoire est plus qu'un espace géographique, puisqu'il est une « réalité sociale » et le lieu de déploiement de la vie en société. La notion de proximité y occupe une place importante, permettant de favoriser la cohésion du territoire, bien que « territoire » ne soit pas synonyme de « local ». Aussi, les territoires coexistent et se définissent par une autonomie relative. Enfin, le territoire se caractérise par une dimension sociale, au-delà d'un simple « réservoir de ressources », car il répond à des « besoins d'identification, d'appropriation et d'appartenance » (Plateforme RSE, 2018, p.11). La plateforme RSE propose alors cette définition : « Le territoire peut donc se définir comme une entité structurée (par des règles collectives de fonctionnement et des formes d'autorité politique) dans un espace qu'une société humaine s'approprie durablement par ses différents usages » (Plateforme RSE, 2018, p.16). Elle rejoint le travail de *Capron* (2015, p.239), qui identifie le territoire comme un « espace géographique qui renvoie à une identité et une culture commune, un bassin de vie, voire un projet, un lieu de dialogue et de partenariats ; les acteurs présents s'y dote en d'une capacité d'action collective ». Enfin, elle résonne avec celle proposée en 1992 par *Brunet et al.*, (1992, p.436) « La notion de territoire est à la fois juridique, sociale et culturelle, et même

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

affective ». Mais le territoire est plus qu'une entité juridique, plus qu'une série d'espaces vécus, plus qu'une habitude d'occupation, puisqu'il est la cible d'une appropriation : « *Le territoire implique toujours une appropriation de l'espace* ». Toutes ces dimensions s'articulent finalement dans une organisation institutionnalisée, qui régit la vie en commun et l'occupation de l'espace, en conjuguant les appropriations.

-4-

La responsabilité territoriale des entreprises : entreprendre en collectif pour le bien de tous

Un premier mouvement de rapprochement entre « coopératives » et « développement durable » apparaît au cours des années 1990, au sein même des institutions du mouvement coopératif. Il se manifeste d'abord à l'échelle internationale (ACI, COPAC...), puis dans certaines coopératives et instances nationales (*Coop de France*, 2007). Entre 1992 et 1996, l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) mène ainsi une réflexion sur les principes fondateurs des coopératives et leurs implications pour le développement durable. Ces travaux aboutissent, en 1996, à l'intégration de la notion de développement durable dans le 7ème principe coopératif : « *les coopératives agissent pour le développement durable de leurs communautés* » (ACI, 2003).

Les effets potentiels de chaque principe coopératif peuvent être regroupés selon trois grandes dimensions :

- **Économique** : la coopérative favorise à long terme l'intégration et le développement d'unités économiques de petite taille, qu'il s'agisse d'exploitations individuelles ou familiales. Cette inclusion économique peut être bénéfique pour les membres comme pour le développement économique local (économies d'échelle et de variété), à condition que les divers problèmes d'action collective soient résolus à faible coût (*Cook et Sykuta*, 2001 ; *Karantininis et Nilsson*, 2007). Cette inclusion tend à réduire les inégalités économiques, bien que des mécanismes d'exclusion ou de différenciation internes, parfois indirects, puissent également exister (*Birchall*, 2003) ;
- **Humain** : la coopérative poursuit des objectifs de développement des personnes qui rejoignent ceux du développement durable, à travers le renforcement des capacités et libertés individuelles : principes démocratiques, progrès social, éducation, responsabilité, transparence... Ces objectifs sont

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

soit intégrés dans les règles de gouvernance de l'entreprise, soit traduits de manière plus ou moins affirmée selon les contextes ;

- **Territorial** : le lien au territoire est mis en avant dans le principe de « contribution au développement durable des communautés locales », mais souvent sans traduction juridique précise. D'autres principes (comme l'indivisibilité des réserves) contribuent également à renforcer les relations entre la coopérative et son environnement local, aussi bien biophysique que social. Cet ancrage territorial amène généralement la coopérative à intégrer la nécessité de gérer durablement les ressources locales indispensables à ses activités et à celles de ses membres, et à s'impliquer dans le développement local, tant par ses actions que ses investissements (*Drapéri et Touzard, 2003*).

-5-

Les coopératives réinvesties par les mouvements du développement durable

Le rapprochement entre « coopérative » et « développement durable » s'est également engagé à partir d'initiatives et d'analyses issues directement du mouvement du développement durable : Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), projets de développement dans les pays du Sud, initiatives du commerce équitable...

La RSE se définit comme un « *ensemble de discours, de normes et d'actes concernant l'attention portée par les entreprises à l'égard de leurs impacts sur l'environnement et la société* » (*Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007*). Elle se présente comme une réponse volontaire des entreprises aux enjeux du développement durable, mettant en avant une éthique d'entreprise citoyenne, engagée dans la vie de la société, et devant rendre des comptes à ses parties prenantes.

Initiée par de grandes entreprises multinationales soucieuses de leur image, la RSE s'est diffusée dans de nombreux secteurs, même si son application reste encore limitée dans les PME. Plusieurs coopératives et mutuelles ont été impliquées très tôt dans ce mouvement, notamment dans les secteurs bancaires britannique, suisse, canadien, ou en France, à travers le Centre des Jeunes Dirigeants de l'Économie Sociale (CJDES). Dès 1996, ce dernier lance la démarche du « bilan sociétal », qui sera expérimentée et adaptée aux coopératives agricoles par Coop de France, voyant là une opportunité de valoriser l'originalité des coopératives, tant dans leurs valeurs que dans leur fonctionnement (*Chomel et Couturier, 2003*).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Les travaux sur la RSE ont donné lieu à une production riche et variée (guides, indicateurs, ouvrages en gestion, outils d'audit ou de certification...), mobilisable pour étudier l'implication des coopératives agricoles dans le développement durable :

- L'attention portée aux parties prenantes de l'entreprise (dirigeants, membres, salariés, fournisseurs, clients, consommateurs, collectivités, ONG...) amène à redéfinir les contours de la responsabilité de l'entreprise. Dans le cas des coopératives agricoles, cette responsabilité est particulière : elle est fortement marquée par les liens territoriaux et alimentaires liés à l'activité agricole, et par une gouvernance spécifique fondée sur les membres, à la fois propriétaires et fournisseurs. Ce modèle en fait un objet d'analyse singulier dans une perspective de développement durable (*Draperi et Touzard, 2003*) ;
- La RSE remet la question éthique au cœur de la stratégie d'entreprise, en l'invitant à se traduire par des actes concrets, évaluables (*Coop de France, 2007*). C'est là une opportunité de revisiter les valeurs coopératives et de donner plus de sens aux projets et pratiques des coopératives (*Chiffolleau et al., 2008*) ;
- La RSE permet de préciser les domaines d'action et de responsabilité de l'entreprise, et de les évaluer à différentes échelles grâce à des indicateurs d'engagement et d'impact. Même si le risque d'un excès de procédures ou de « reporting » est réel, cette démarche a permis d'explicitier et de concrétiser les enjeux du développement durable, tout en amorçant leur mise en œuvre au sein des coopératives agricoles (*Chomel et Couturier, 2003*) ;
- Enfin, les travaux démontrent que la RSE renforce le projet collectif de l'entreprise et lui est souvent bénéfique sur le plan économique (*Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007*). Toutefois, le coût de la démarche reste un frein pour les petites coopératives ou celles implantées dans des pays en développement.

Parallèlement aux réflexions menées sur la RSE dans les pays du Nord, les enjeux et débats autour du développement durable ont conduit à reconsidérer le rôle des coopératives agricoles dans les pays du Sud. Longtemps utilisées dans de nombreux pays comme des instruments d'un développement « encadré par les États », les coopératives se retrouvent, à partir des années 1980, confrontées à des contextes de libéralisation économique. Cette nouvelle donne entraîne à la fois la disparition de nombreuses structures existantes et l'émergence, par la base et par nécessité, de nouvelles organisations de producteurs, plus ou moins proches de la forme coopérative (*Bosc et al., 2003*).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Ces organisations trouvent peu à peu de nouvelles légitimités et opportunités à travers deux grands processus politiques influencés par les principes du développement durable :

- D'une part, la réorientation des politiques publiques et des projets de coopération internationale en vue de réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement (ONU, 2006), remet en lumière la nécessité d'une gouvernance locale participative, notamment dans les zones rurales (RIODD, 2007). Dans ce contexte, les organisations de producteurs ou coopératives apparaissent comme des relais possibles pour des politiques fondées sur des formes de concertation locale (Ortman et King, 2007) ;
- D'autre part, le mouvement du commerce équitable, porté par des ONG du Nord, privilégie la mise en place de partenariats avec des organisations de producteurs ou des coopératives du Sud (Develtere et Pollet, 2005). L'élargissement de ces filières à la grande distribution, l'intégration d'exigences environnementales et d'origine, leur normalisation ainsi que leur forte médiatisation, ont redonné aux coopératives une place centrale dans une perspective de développement durable.

Ce renouvellement de la question coopérative dans les pays du Sud a ravivé l'analyse des conditions de leur développement :

- La coopérative agricole est confirmée comme une forme d'organisation économique efficace et pertinente, particulièrement adaptée aux contextes majoritaires du Sud, marqués par la présence de petits producteurs disposant d'une faible capacité d'investissement et de négociation commerciale (Ruben, 2007) ;
- Les nouvelles exigences de qualité, de régularité, d'innovation et de certification (notamment pour les produits destinés à l'exportation) renforcent l'intérêt d'une coordination locale et d'un apprentissage collectif, que la coopérative est en mesure d'offrir (Holloway et al., 2000) ;
- La reconnaissance de la multifonctionnalité de l'agriculture a conduit à considérer la coopérative agricole (même spécialisée) comme un levier de développement rural, capable d'agir sur les biens publics locaux et la redistribution de la valeur (Coté, 2000 ; Birchall, 2003) ;
- Toutefois, l'instrumentalisation des coopératives dans certains projets menés au Sud, notamment dans le cadre du commerce équitable, soulève aussi la question de la perception de leurs valeurs par les consommateurs urbains des pays du Nord (Nilsson et al., 2007). Si une vision « caritative » des coopératives du Sud peut parfois entrer en contradiction avec une image plus «

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

entrepreneuriale » de celles du Nord, l'organisation coopérative est néanmoins associée à une éthique de responsabilité et de projet, susceptible de lui redonner une image positive (Chiffolleau et al., 2008).

Ainsi, dans les travaux sur la RSE comme dans ceux portant sur les dynamiques de développement dans les pays du Sud, la coopérative agricole apparaît comme un cadre potentiellement favorable, bien que non suffisant, à la mise en œuvre du développement durable. L'enjeu est alors de définir les conditions, à la fois théoriques et pragmatiques, qui permettent de traduire ces principes en actions concrètes orientées vers la durabilité.

Cela implique de relancer et de comparer des travaux empiriques, menés dans différents contextes, qu'ils soient sectoriels ou territoriaux.

Conclusion

La responsabilité territoriale des entreprises (RTE) occupe une place déterminante dans la construction de stratégies durables d'ancrage local. Elle incite les organisations à s'inscrire pleinement dans les écosystèmes territoriaux, en percevant leurs environnements comme de véritables communautés à soutenir. En impulsant des dynamiques collectives, la RTE ne se limite pas à une simple déclinaison territoriale de la RSE : elle articule de manière cohérente les enjeux sociaux, environnementaux et économiques. Dès lors, les entreprises s'affirment comme des acteurs incontournables, capables de répondre aux défis locaux et de contribuer activement à l'amélioration du cadre de vie régional.

La RTE promeut une méthode globale dans laquelle les entreprises participent activement au développement durable de leur région. Cette responsabilité ne se limite pas la recherche de bénéfices, mais inclut également un effet positif sur le tissu économique et social environnant. Les entreprises qui mettent en œuvre des stratégies d'ancrage local peuvent aider à la relance économique, à la création d'emplois et à la conservation des ressources de proximité, renforçant ainsi le lien entre l'entreprise et sa communauté.

- **Pour assurer la transition écologique, le territoire est une clé d'entrée et l'ESS est un levier** : le territoire, un échelon pertinent pour la transition écologique car il permet grâce à la proximité connaissance des enjeux locaux, Mobilisation des acteurs locaux. Les territoires sont les lieux où se manifestent concrètement les impacts du changement climatique (inondations, sécheresses, etc.). Ils disposent d'une connaissance fine des ressources, des vulnérabilités et des besoins spécifiques de leurs habitants. L'ESS, un levier

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

pour une transition écologique juste et solidaire grâce à ses Valeurs et principes. Les entreprises de l'ESS développent des activités dans des secteurs clés de la transition écologique (énergies renouvelables, agriculture biologique, gestion des déchets, etc.). Elles proposent des solutions innovantes et adaptées aux besoins des territoires.

- **La RTE nous invite à repenser les concepts les cadres d'analyses :** la RTE est un concept en pleine émergence qui nous invite à repenser en profondeur la manière dont les entreprises interagissent avec leur environnement local. La RTE représente une opportunité pour les entreprises de devenir des acteurs clés du développement durable de leur territoire. Cela nécessite une évolution des mentalités et des pratiques, ainsi qu'une collaboration étroite avec l'ensemble des parties prenantes locales.
- **Rester attentifs aux résultats des expériences et la diversité des situations territoriales :** les territoires sont des laboratoires d'expérimentation pour les solutions innovantes en matière de transition écologique (énergies renouvelables, mobilité douce, économie circulaire, etc.). Ils peuvent mettre en place des politiques publiques adaptées à leurs spécificités.

Références bibliographiques

- **Authier M.A., Lyonne L.**, (2025), « *La responsabilité territoriale des entreprises (RTE) : valoriser l'impact local* », Institut TERRAM.
- **Badie B.**, (1996), « La fin des territoires. Essai sur le désordre international et l'utilité sociale du respect », *Politique étrangère*, Vol.61, N°.1, p. 220-221.
- **Charif M., Menad A.**, (2015), « L'expérience de l'économie sociale solidaire (ESS) en Algérie », *Gouvernance & Economie Sociale*, Vol.1, N°.1, p.53-59.
- **Desfautaux E., Makany G.D.**, (2015), « Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles », *Management & Avenir*, N°.81, p 15-36.
<https://sbs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-7-page-15?lang=fr>
- **Draperi JF.**, (2003), « L'économie sociale et solidaire : utopie, alternative, réforme ? », *RECEMA*, N°290.
- **Felippi M.**, (2024), « La Responsabilité Territoriale des Entreprises, agenda de recherche », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Février(1), p.5-23.
- **Paquot T.**, (2011), « Qu'est-ce qu'un "territoire" ? », *Vie sociale*, N°.2, p.23-32
- **Touzard J. M., Vandame R.**, (2009), « La coopérative comme outil du développement durable : le cas des coopératives d'apiculteurs au Mexique et au Guatemala », *RECEMA* N°.313.
- **Vallat D., al.**, (2022), « *La responsabilité territoriale des entreprises : un outil pour repenser la gouvernance partagée au sein des territoires* », Public Factory x Groupe Cheval.
<https://www.sciencespo-lyon.fr/wp-content/uploads/2024/08/Etre-une-entreprise-a-mission.pdf>

Chapitre 15 — La RSE et les politiques publiques en matière de Développement Durable en Algérie : Etat des lieux et constat ?

Naima HACHEMI - DOUICI

&

Lynda OMARI-BOUCIF

Introduction

Actuellement, la RSE occupe le centre des préoccupations scientifiques. Cette problématique s'inscrit, désormais, dans la recherche d'une stratégie permettant la satisfaction de toutes les parties prenantes à l'entreprise. Celle de la dégradation de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles prime.

La littérature économique sur la thématique et les expériences menées dans ce sens nous confirment l'importance de prendre en considération l'environnement interne et externe à l'entreprise dans toute décision prise au niveau de cette dernière.

Ceci étant dit, à l'instar des autres pays et afin de normaliser les pratiques internationales en matière de développement durable et encourager les entreprises à s'y engager, plusieurs normes ont été adoptées par les pouvoirs publics algériens, ayant trait directement avec les principes du développement durable : l'environnement, la qualité et le social. Parmi elles, on trouve la norme ISO 9001 sur la qualité, la norme ISO 14001 relative à l'environnement, et la norme ISO 18001 portant sur la santé et la sécurité au travail. Enfin, la norme ISO 26000 relative la RSE.

Consciente de l'importance de la question, plusieurs entreprises ont adopté ces normes et surtout celle en attache avec la RSE. Cependant, les approches théoriques ainsi que empiriques nous révèle que les activités de la RSE se répartissent en deux dimensions : une dimension volontaire qui implique l'ensemble des membres de la société, et une dimension légale qui constitue pour l'entreprise, dans certaines situations, une contrainte.

Cependant, pour se greffer dans cette nouvelle tendance mondiale en matière de management stratégique et face à l'urgence des problèmes environnementaux,

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

l'Algérie a engagé, depuis les années 2000, une politique publique de Développement Durable (DD), des programmes d'actions ambitieux et elle a mobilisé d'énormes moyens institutionnels, financiers, humains et autres.

Dans ce sens, nous posons la problématique suivante : *Comment les pouvoirs publics peuvent-ils orienter et réguler la RSE afin de soutenir le DD ?*

La réponse à cette problématique nous amène à passer en revue quelques travaux théoriques afin de cerner le concept de RSE ainsi son évolution, dans un premier temps, et dans un second temps, notre réflexion va porter sur la petite expérience des entreprises algériennes dans leurs démarches RSE et enfin, le rôle des pouvoirs publics dans l'accompagnement de ces entreprises tout en précisant leurs implications dans la prise en charge des ODD sera traité dans le dernier point.

-1-

La RSE : contours et approches théoriques

Depuis les années 1970, les entreprises sont confrontées à des situations qu'elles ne peuvent éviter, sont de plus en plus amenées à s'engager dans une démarche visant à prendre en charge les Objectifs du Développement Durable (ODD) qui s'appelle la "Responsabilité Sociétale des Entreprises" (RSE).

En fait, la RSE représente la synthèse des attentes de la société envers les organisations, incluant les aspects économiques, légaux et éthiques. Elle implique que les entreprises intègrent volontairement ces préoccupations dans leurs activités pour avoir un impact positif sur la société tout en restant économiquement rentable (*Carrol, 1979*).

1.1. Définition

L'idée que les entreprises doivent faire de la RSE, prend ses racines dans les travaux de certains managers américains dans les années 1950. Le développement de la RSE comme concept académique est plus récent, et on attribue en général à *Howard R. Bowen* le titre de « père fondateur » de la RSE (*Kateb K. 2019*) suite à la publication de l'ouvrage de Bowen intitulé "*Social Responsibilities of the Businessman*", en 1953.

La RSE n'a pas une définition universelle, mais contingente (*Bory et Lochard, 2008*), ce que confirme celle qu'en donne la Commission Européenne (CE) dans son Livre vert de 2001 : la RSE comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des*

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

effets qu'elles exercent sur la société »⁵¹. Par ailleurs, l'Union Européenne dans le même ouvrage de la RSE, définit cette dernière comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales dans les activités commerciales des entreprises. Elle vise à répondre aux attentes des parties prenantes ».

Dans les textes relatifs à la norme ISO 26000, la RSE est définie comme : « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; et prend en compte les attentes des parties prenantes*⁵².

Ceci étant dit, dans le cadre de dialogue permanent avec les parties prenantes qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, la RSE consiste à prendre en compte un certain nombre d'engagements, non contraignant, à respecter les droits sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques.

1.2. La RSE : principes et enjeux

La RSE peut être perçue à la fois comme une approche défensive pour contrer une opinion publique négative, mais elle est de plus en plus considérée comme une stratégie proactive et offensive par certains dirigeants d'entreprise. Cette démarche vise à promouvoir une vision spécifique des relations entre les entreprises, la société, et son environnement (Bory et Lochard, 2008),

Aujourd'hui, la RSE est souvent utilisée pour transformer les modèles économiques et intégrer des valeurs sociétales et environnementales dans les stratégies d'entreprise, ce qui peut renforcer la crédibilité et la compétitivité de ces dernières.

1.2.1. Les principes de la RSE

Quel que soit le type d'organisation, Selon la norme ISO 26000, l'intégration de la RSE repose sur le respect de sept principes fondamentaux. En outre, pour optimiser la contribution d'une entreprise au DD, il est essentiel que l'application de ces principes ait un impact significatif sur les sept questions centrales définies par la norme ISO 26000 (Guerbouh et Si Mohammed, 2023). Ces principes et questions centrales forment un cadre essentiel pour guider les organisations vers des pratiques responsables et durables :

⁵¹ Troisième communication de la CE sur la RSE publiée en 2011

⁵² ISO 26 000 est une norme développée par l'organisation internationale de normalisation (ISO : *International Organization of Standardization*) et constitue la première définition de la RSE à l'échelle mondiale. Elle s'applique à tout type d'organisations, entreprises, collectivités locales ou encore ONG.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

▪ **La gouvernance de l'entreprise**

Globalement, la gouvernance d'entreprise est définie comme l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions qui encadrent la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

L'entreprise doit intégrer la RSE dans sa stratégie globale. Pour se faire, il est exigé pour cette dernière de pratiquer une certaine transparence quant à la prise de décisions et aux actions menées. Ajouté, l'entreprise doit établir un bilan ou un *reporting* RSE, accessible à toutes les parties prenantes : dirigeants, clients, fournisseurs, ... ;

▪ **Les droits de l'Homme**

Pour les entreprises engagées dans la RSE, le respect des droits de l'Homme s'incarne dans une approche centrée sur les individus, s'appuyant sur les principes de la Déclaration universelle des droits de l'Homme publiée en 1948.

Le principe implique la lutte contre toutes discriminations et tout comportement pouvant porter atteinte aux individus. Au niveau de l'entreprise, il s'agit de s'assurer que toutes les formes discriminatoires liées à l'origine géographique, à l'âge, au niveau d'étude, ... soit exclues ; la protection des données personnelles des parties prenantes ;

▪ **Les relations et conditions de travail**

Le principe des relations et conditions de travail se concentre sur le respect de l'intégrité des employés, la promotion de relations saines au sein de l'entreprise, et la fourniture des ressources nécessaires pour accomplir efficacement leur travail. De plus, il vise à offrir des opportunités de progression aux employés, ce qui contribue à leur bien-être physique et psychologique.

Il s'agit également, d'assurer une protection sociale, une sécurité au travail, les meilleures conditions de travail et qualité de vie, une rémunération juste et équitable,

▪ **L'environnement**

L'environnement est considéré comme l'un des piliers du DD et principe central de la RSE. Pour certain, la RSE se limite à ce principe.

En effet, l'un des enjeux phare de la RSE et bien la protection de l'environnement et minimiser les impacts négatifs tel que la pollution et l'utilisation irrationnelle des ressources naturelles. Il est recommandé à l'entreprise de favoriser les achats responsables.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

▪ **La loyauté des pratiques**

Par définition, la loyauté énonce une éthique des transactions entre l'entreprise et les parties prenantes. Elle vise à prévenir toute forme d'abus de pouvoir à des fins de bénéfices, de "résultats positifs" comme le précise la norme.

Dans ce principe, l'entreprise doit veiller à lutter contre la corruption, à ne pas pratiquer la concurrence déloyale ; à des engagements politiques responsables ; à respecter les droits de propriété ...

▪ **Les droits des consommateurs**

L'entreprise RSE doit considérer plusieurs aspects :

- Les biens et services produits par l'entreprise doivent assurer la sécurité du consommateur. De ce fait, l'entreprise doit disposer d'un service après-vente ;
- Les bonnes pratiques en matière de marketing, d'informations et de contrats : faire preuve de transparence et d'équité dans leurs relations avec les consommateurs ;
- La promotion de la consommation durable : proposer des produits et services qui respectent l'environnement et qui répondent aux besoins des consommateurs sans compromettre les générations futures

▪ **Les communautés et le développement local**

Ce principe revient sur la responsabilité socio-économique de l'entreprise envers la communauté locale. Ceci s'explique par le rôle social de l'entreprise en termes de création d'emplois, d'accompagnement des institutions culturelles et éducatives. Et par le rôle économique qui se manifeste par la création de richesse. Autrement dit, l'objectif de ce principe est d'inciter les entreprises, en tant qu'acteur du développement à contribuer à la croissance de l'économie locale.

1.2.2. Les enjeux de la RSE

Pour une entreprise qui veut intégrer les ODD, de nombreux enjeux se présente pour que la démarche RSE permettra à l'entreprise d'être durable et rentable, et ceci en s'appuyant sur en s'appuyant sur 3 piliers :

▪ **Les enjeux économiques**

Sur le plan économique, la démarche RSE influence profondément la stratégie managériale de l'entreprise. Elle contribue à l'anticipation des risques, à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et à l'optimisation des coûts. Elle joue un rôle crucial dans la pérennisation de l'activité de l'entreprise sur le moyen et le long terme.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Les initiatives menées dans le cadre d'une politique RSE concerne notamment, les achats responsables, favorisent également l'établissement de relations solides et équilibrées avec les fournisseurs et sous-traitants. Cela renforce la stabilité et la durabilité des partenariats commerciaux, ce qui est essentiel pour le succès durable de l'entreprise.

▪ **Les enjeux sociaux**

Les enjeux sur le plan social se manifestent par des objectifs axés sur l'amélioration des conditions de travail, le bien-être et la motivation des collaborateurs. Les initiatives à mettre en œuvre visent à promouvoir une meilleure qualité de vie au travail, l'égalité, la non-discrimination et une rémunération juste et équilibrée au sein de l'entreprise. Ces valeurs contribuent à créer un environnement de travail inclusif et équitable, essentiel pour le bien-être et la performance des employés.

▪ **Les enjeux environnementaux**

Adopter une démarche RSE offre à l'entreprise l'occasion de prendre en compte l'ensemble de l'écosystème dans lequel exerce son activité, et d'évaluer ses conséquences environnementales. Elle consiste à identifier les principaux impacts environnementaux, tels que les émissions de gaz à effet de serre, la consommation de ressources, la production de déchets et les pollutions.

Dans ce sens, elle définit et met en œuvre un plan d'action visant à réduire ces impacts et à mesurer les résultats obtenus. Cette approche proactive permet à l'entreprise de minimiser son empreinte écologique tout en renforçant sa durabilité à long terme.

-2-

La RSE et l'entreprise algérienne : genèse et pratique

A travers ses différentes actions nationales et même internationales, l'Algérie s'engage fermement sur la voie de la RSE. Elle vise à établir un environnement législatif et institutionnel approprié, permettant aux diverses parties prenantes de renforcer leurs liens avec les entreprises dans un cadre d'intérêts partagés.

2.1. Genèse de la RSE en Algérie

Dans un souci de maintenir l'équilibre des impératifs de son développement socio-économique et l'utilisation rationnelle de ses ressources naturelles, l'Algérie, a intégré la dimension de la durabilité à travers les différents ODD dans ses instruments et politiques de développement (Semaoune, 2015)

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

De ce fait, plusieurs décisions importantes ont été prises en matière de plans d'action, notamment le RNE, qui sert de fondement à l'élaboration du Plan National d'Actions pour l'environnement et le DD. De plus, la création de l'Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable (ONEDD) par le ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement vise à contrôler et gérer les questions environnementales (*Mezjaini et Si Tabar, 2018*).

Ajouté, dans le cadre de l'émergence et la promotion de la RSE en Algérie, plusieurs organismes ont été mis en place, dont nous citons :

- L'Institut Hawkama El Djazaïr ou Institut Algérien de Gouvernance : sa création s'inscrit dans le cadre de la pérennisation du code Algérien de gouvernance d'entreprise CAGE, adopté le 11 Mars 2009 ;
- L'association française de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)
- L'Institut Algérien de Normalisation IANOR : l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été institué en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par un Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 modifié et complété par un Décret exécutif n° 11-20 du 25 Janvier 2011.

2.2. La RSE et l'entreprise algérienne : quel bilan ?

La réalité de la RSE en Algérie offre un aperçu embryonnaire de l'engagement des entreprises. En fait, l'Algérie se trouve à un carrefour où seulement quelques entreprises qui cherchent à intégrer des pratiques plus responsables.

Cependant, la mise en œuvre d'une démarche RSE conforme aux pratiques et normes reconnues se limite principalement à quelques grandes entreprises, tant publiques que privées, Parmi elles :

- SONATRACH, entreprise d'État, qui se distingue en tant que précurseur ayant adopté une approche RSE étendue, englobant non seulement les aspects sociaux et environnementaux, mais aussi les besoins économiques et sociaux des populations défavorisées, une spécificité qui s'explique par les moyens financiers dont dispose l'entreprise.
- NCA de Rouiba, NCA Rouiba a été la première entreprise privée à avoir intégré les principes de la responsabilité sociale dictés par la norme ISO 26000

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

dans le cadre du projet national RS-MENA (Région Afrique et Moyen orient), dès 2011⁵³.

- Versus dz accompagne les marques locales et les artisans dans leur quête pour compenser et réduire l'empreinte carbone liée à leurs activités et à la commercialisation de leurs produits en ligne. Cette initiative reflète un engagement envers la durabilité et l'environnement.
- Nrecycli, est un autre exemple de l'entreprise algérienne éco-responsable. Son rôle crucial dans l'accompagnement des entreprises pour la gestion responsable de leurs déchets a été la touche particulière de l'entreprise dans sa démarche RSE. Grâce à des solutions de recyclage innovantes, Nrecycli contribue à réduire l'impact environnemental des entreprises et à promouvoir des pratiques durables.
- CEVITAL, témoigne de la nécessité d'une réflexion et d'une adaptation aux caractéristiques distinctives de l'entreprise des principes de la RSE énoncés dans la norme ISO 26000, afin de permettre une appropriation de la démarche RSE par ses dirigeants et un pilotage stratégique à long terme, en améliorant les conditions de travail et la préservation de la santé des travailleurs dans ses entreprises ; et en réduisant des impacts sur l'environnement (Saidi. 2022).

Ces entreprises témoignent d'un mouvement croissant en Algérie vers une RSE plus diversifiée et engagée, démontrant ainsi un désir sincère de créer un impact positif tant sur le plan social qu'environnemental.

Les données disponibles montrent que l'Algérie peine à mettre en place une véritable stratégie RSE, mais cela ne nous empêche pas de dire qu'elle commence à gagner du terrain et ce depuis le lancement du projet RS-MENA en 2011 par l'ISO⁵⁴. Ce dernier vise à encourager les pays du MENA (Moyen Orient Afrique du Nord) à adopter l'ISO 26000.

⁵³ Disponible sur le site : www.ianor.dz

⁵⁴ En 2011, l'Algérie a ratifié la norme internationale ISO, puis le référentiel de *reporting* extra-financier GRI dans le cadre de projet RS MENA (responsabilité sociale pour la région Moyen orient-Afrique du Nord) dont le financement est assuré par l'Agence suédoise de coopération et de développement international. Ce projet est soutenu par l'Organisation Internationale de Normalisation ISO et vise à promouvoir l'adoption des pratiques RSE dans la région du Moyen Orient et d'Afrique du Nord, MENA (Dekkar et Guettaf, 2019). En Algérie ce projet est porté et accompagné par l'Institut Algérien de Normalisation IANOR, permettant ainsi l'adhésion volontaire de plusieurs entreprises algériennes (IANOR.DZ) (Tifrani et al., 2022).

L'État, les politiques publiques et la RSE en Algérie

En théorie, les pouvoirs publics constituent des parties prenantes externes essentielles de la RSE. En tant que régulateurs, ils doivent établir des normes légales et réglementaires qui encouragent les entreprises, notamment privées à adopter des pratiques durables et responsables.

En effet, les pouvoirs publics définissent les exigences en matière de protection de l'environnement, de respect des droits de l'homme, d'amélioration des conditions de travail, ainsi que dans d'autres domaines clés de la RSE. De ce fait, les entreprises sont tenues de se conformer à ces exigences et sont incitées à adopter des pratiques volontaires pour résoudre les défis sociaux et environnementaux.

En Algérie, depuis le Sommet de Johannesburg en 2002, l'Algérie a intensifié ses efforts dans le domaine écologique en adoptant un Plan National d'Action pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD). Ce plan implique la participation active de divers acteurs, notamment, les ministères, services déconcentrés, collectivités locales et la société civile. Les objectifs principaux incluent (Tifrani et al., 2022).

- Améliorer la santé et la qualité de vie de la population ;
- Dynamiser et préserver la productivité du capital naturel ;
- Accroître la compétitivité tout en minimisant les pertes économiques ;
- Respecter l'environnement à l'échelle régionale et mondiale.

3.1. Les limites qui font obstacle au développement de la RSE en Algérie

Bien qu'elle présente des opportunités pour le développement durable, et à l'entreprise elle-même, la RSE en Algérie est confrontée à plusieurs limites :

- Absence d'un cadre réglementaire et législatif, notamment en matière du *reporting* social et environnemental. Cela peut freiner l'engagement des entreprises dans les pratiques RSE.
- L'importance des coûts d'acquisition de la norme standard : coûts peuvent varier en fonction de la taille de l'entreprise, ainsi que de l'étendue des changements nécessaires pour se conformer à la norme. En fait, le coût comprenait les frais de consultation, les coûts de formation du personnel et les coûts associés à la modification des politiques et des procédures.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- Manque de consultation des parties prenantes : L'influence des parties prenantes ne doit pas être négligée. Elle nécessite une gestion active, car certaines parties prenantes peuvent offrir des opportunités considérables, tandis que d'autres peuvent représenter des risques importants. Il est donc admis qu'il est important de bien comprendre leurs points de vue, leurs préoccupations et les impacts potentiels qu'elles pourraient avoir sur l'entreprise.
- Les PME algériennes accordent peu d'intérêt à la RSE par soucis de nuire à la compétitivité de l'entreprise : le manque de temps, de ressources financières et de compétences spécifiques empêche souvent les PME de formaliser leurs engagements en matière de RSE de manière efficace, contrairement aux grands groupes. En conséquence, les PME se limitent généralement à de petites initiatives comme le mécénat local, plutôt qu'à une démarche RSE structurée et complète destinée à leurs parties prenantes. Ces limitations rendent difficile pour les PME l'élaboration d'une stratégie RSE cohérente et la communication efficace autour de leurs actions dans ce domaine (Oueghlissi, 2013).
- L'importance du réseau informel et la contrefaçon : le problème de normalisation, le manque d'organismes de contrôle et de la conformité, ainsi que la méconnaissance de toutes les règles de la concurrence par certaines entreprises, constituent aussi d'autres obstacles au développement de la démarche RSE en Algérie.

3.2. Le rôle incitatif et législatif de l'Etat

Certes, il n'existe aucune « loi » qui oblige les entreprises à mettre en place une stratégie de RSE à l'échelle mondiale. Néanmoins, de nombreux Etats ont développé un corpus réglementaire qui encadre la RSE, notamment en incitant les entreprises à être plus responsables. Également, il existe une institution internationale qui publie des guides à destination des entreprises afin de les orienter sur leur stratégie RSE. Cette organisation (l'ISO, International Standard Organisation) permet aux entreprises d'avoir un cadre de référence commun afin de mettre en place leur stratégie RSE.

En Algérie, Sur le plan législatif et réglementaire, plusieurs lois ont été promulguées dans le cadre de mise en place des principes du DD, parmi lesquelles nous trouvons :

- La loi 01-19 du 12 décembre 2001 relative à la gestion, le contrôle et l'élimination des déchets ;
- La loi 03-10 du 19 juillet 2003 pour la protection de l'environnement ;

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- La loi 04-09 du 14 août pour la promotion des énergies renouvelables ;
- La loi 04-20 du 25 décembre 2004 relative à la prévention des risques majeurs et à la gestion des catastrophes dans le cadre du développement durable ; et l'entrée en application de la fiscalité écologique en 2005.

-4-

Perspectives : une importante action publique en faveur de l'entreprise RSE ?

La réglementation étatique en matière de RSE avec des interrogations sur sa légitimité et son efficacité est remise en question par les organisations, plus précisément, les entreprises. Ces acteurs contestent souvent ces réglementations, ils les jugent insuffisantes ou inappropriées. Cependant, l'État conserve un rôle crucial dans le domaine de la RSE, malgré ces défis (Rodić, 2007).

Devant l'essor plus au moins croissant de la RSE, plusieurs tendances à long terme pourraient émerger dans l'action publique afin de promouvoir une croissance durable. Le levier RSE devrait probablement se renforcer à partir des expériences actuelles pour renforcer le lien entre durabilité et croissance économique. De ce fait, plusieurs pistes peuvent être énoncées :

▪ Edicter des règlements

La question de l'approche volontaire en matière de RSE suscite des débats contrastés. Certains estiment que les initiatives volontaires restent insuffisantes pour garantir un impact réel, de ce fait, ils plaident pour un cadre législatif contraignant, pour d'autres, 'une réglementation excessive entrave la flexibilité du marché et l'innovation, en rigidifiant les pratique.

Ce constat soulève un paradoxe : bien que la RSE puisse sembler remettre en cause le rôle traditionnel de l'État comme régulateur social, économique et environnemental, son implication apparaît aussi comme une opportunité de re-régulation intégrant de nouvelles normes adaptées aux défis actuels de l'entreprise responsable (Rodić, 2007).

La modernisation des cadres réglementaires et législatifs donnerait éventuellement, un aperçu économique clair sur les orientations environnementales et sociales de nos entreprises.

▪ Développer des labels

Pour encourager les entreprises à intégrer des pratiques durables et éthiques dans leur stratégie, l'adoption de labels de RSE pourrait être un levier puissant. Ces labels pourraient évaluer et reconnaître les efforts des entreprises algériennes, ils permettraient aux entreprises de se distinguer sur le marché, de

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

renforcer leur crédibilité auprès des parties prenantes, et de réduire les risques associés à une mauvaise gestion de la RSE.

En s'inspirant de modèles existants comme le label "Engagé RSE" en France, les entreprises algériennes pourraient bénéficier d'une approche structurée et reconnue pour leurs initiatives RSE, contribuant ainsi à la concrétisation des ODD.

▪ **Intégrer des critères RSE dans les appels d'offre**

Traiter l'entreprise engagée dans le développement durable plus favorablement que l'entreprise qui ne l'est pas, en se fondant sur les mesures préalablement définies. En Algérie, l'État dispose d'une panoplie d'outils qui lui permet d'inciter les entreprises à s'engager en faveur d'intérêts publics au travers de leur modèle économique : ce sont les appels publics, la fixation de normes et l'ensemble des moyens liés à l'éco-fiscalité.

Dans le nouveau cadre réglementaire et légal qui sera institué, l'introduction d'un nouveau principe général lié aux appels d'offre est recommandée. Il s'agit de la prise en considération des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale. Cela doit donc être intégré à toutes les phases de l'acte. Autrement dit, il faut mettre en place des critères environnementaux ou sociaux dans le cadre de l'analyse des candidatures et des offres des candidats.

▪ **Relancer la plate-forme dédiée à la RSE**

Le 18 mars 2014, une plateforme RSE a été lancée, conçue pour les entreprises engagées dans la RSE⁵⁵. Cette plateforme vise à faciliter l'échange de bonnes pratiques entre entreprises, en intégrant une dimension sectorielle qui couvre divers secteurs tels que les banques, l'énergie, le BTP et l'agroalimentaire.

Dans ses bases de données, les entreprises algériennes peuvent partager leurs initiatives sur le site, notamment en matière de gestion et recyclage des déchets, prévention des accidents du travail, optimisation des ressources en eau et énergie, promotion d'une alimentation saine, insertion des personnes handicapées, et développement économique adapté aux besoins locaux des populations (*Kateb et Salem, 2017*). Cette plateforme encourage ainsi la collaboration et l'innovation dans la RSE en Algérie.

En résumé, l'État est interpellé à un triple niveau :

⁵⁵ Le projet de cette plateforme est porté par l'Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise, HAWKAMA EL DJAZAÏR et l'association française de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- En tant que législateur, comment se positionner par rapport aux *soft law* ?
- En tant que contrôleur de l'application des normes, notamment par le biais des systèmes d'inspection du travail, comment envisage-t-il d'intéresser les entreprises aux démarches de la RSE ?
- En tant qu'employeur, comment pourrait-il devenir lui aussi un employeur socialement responsable ?

Conclusion

Pour conclure, grâce aux politiques sectoriels, programmes nationaux, cadre législatif et réglementaire prenant en charge les fondements du DD et de la RSE sur les plans environnementaux et sociaux engagés par les pouvoirs publics algériens depuis le début des années 2000, l'implication de l'entreprise algérienne, publique ou privée dans une démarche formelle visant l'adoption des normes et des standards internationaux liés à la RSE est devenu une réalité.

Les études empiriques menées dans ce sens nous dictent que la RSE revêt une dimension mixte, c'est-à-dire, une combinaison des dimensions légales et volontaires (Djemai et Abdon, 2018).

En effet, les années 2000 ont été marquées par un mouvement de promotion de la RSE porté principalement, par de grandes entreprises mais, le challenge n'est pas encore gagné. Il est encore important de clarifier le concept de RSE, de définir les modalités de sa mise en œuvre et de l'intégrer en tant qu'axe prioritaire dans une stratégie globale de modernisation et de développement des entreprises algériennes. Cela permettrait de renforcer leur compétitivité et leur impact positif sur l'économie (Benzerroug, 2017).

Dans ce sens, il est à noter qu'en fait, il existe un manque de reconnaissance des efforts déployés en matière de RSE, notamment en raison de l'absence d'incitations financières et de soutien des pouvoirs publics. Il est essentiel de revoir les critères d'allocation des ressources pour privilégier les entreprises engagées dans des démarches RSE, qui font des efforts significatifs, plutôt que celles ayant un impact négatif sur la société ou l'environnement.

Enfin, il est essentiel que les deux entités : l'action publique (sphère publique, gouvernementale et territoriale) et les entreprises se dotent d'outils efficaces pour répondre aux divers défis sociétaux. Ces outils, qui incluent des normes, des règles et des pratiques liées à la RSE et au DD, doivent acquérir une légitimité suffisante pour être acceptés et reconnus par la société (Guerchoub et Si Mohammed, 2023).

Références bibliographiques

- **Benzerroug RM.**, (2017), « *La responsabilité sociale des entreprises : État des lieux et réalité algérienne* », *Revue MĀAREF*, N°.22.
- **Bory A., Lochard Y.**, (2008), « *La RSE, entre relations publiques et outil Politique* », *Revue de l'IRES*, N°. 57. <https://shs.cairn.info/revue-de-l-ires-2008-2>
- **Carroll AB.**, (1979), « *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance* », *Academy of Management Review*, Vol. 4, N°. 4, p. 497-505.
- **Djemai S., Abedou A.**, (2018), « *Spécificités de la responsabilité sociale des entreprises en Algérie* », *Revue Chercheur Economique (CHEEC)*, Vol.06, N°01, p.438-456.
- **Dekkar D., Guettaf L.**, (2019), « *Les Bénéfices D'ISO pour les entreprises algériennes dans le cadre du projet –RSMENA- Cas De NCA Rouïba* », *Al Bashaer Economic Journal*, Vol.4, N°3.
- **Faucheux S., Noël JF.**, (1995), « *Economie de ressources naturelles et de l'environnement* », Ed. Armont Colin, Paris.
- **Guerchouh M., Si-Mohammed, Dj.**, (2023), « *La responsabilité sociétale des entreprises : un enjeu stratégique pour le développement territorial durable* », *Revue Les Cahiers du CREAD*, Vol. 39, N°.04, p.205-244.
- **Hamidi Y., Khelfaoui M.**, (2012), « *La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou explicite ?* », *Séminaire national sur « Comportement des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale*, Université Kasdi Merbah (Ouargla-Algérie). <https://www.suitedispatch.com/fr/blog/rse-et-btp/7-lignes-directrices-de-la-rse.pdf>
- **Kateb K.**, (2019), « *La responsabilité sociale dans l'entreprise Algérienne : « Cas d'une entreprise utilisant la démarche RSE* », thèse de Doctorat, Université Abou Bekr Belkaid (Tlemcen-Algérie).
- **Kateb K., Salem A.**, (2017), « *La Responsabilité Sociale des Entreprises : Cas de quelques entreprises Algériennes* », *Les cahiers de Mecas*, Vol.13, N°.2, p 123-135.
- **La RSE en Algérie** : www.rse-algerie.org
- **Meziaini Y., Si Tahar A.**, (2018), « *La gouvernance d'une entreprise socialement responsable : cas de la société nationale d'électricité et du gaz (SONATRACH)* », *Revue des économies nord africaines*, p. 1- 12.
- **Oueghlissi R.**, (2013), « *La RSE et les PME : Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006* », *Revue Française de Gestion*.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

- **Rodić I.**, (2007), « *Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen* », Mémoire de DEA en études européennes, Genève.
- **Saidi H.**, (2022), « La responsabilité sociale des firmes multinationales issues des PED : Cas de CEVITAL », *Revue les cahiers du POIDEX*, Vol.11, N°.02, p 389-405.
- **Semaoune K.**, (2015), « Un référentiel d'indicateurs de performance intégrant la démarche RSE : Cas du groupe FERTIAL. Oran, Algérie », *Revue de gestion et économie*, Université d'Oran.
- **Tifrani S., AL**, (2002), « Les pratiques RSE dans les entreprises algériennes : Une approche exploratoire », *Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales*, Université de M'Sila, Vol.15, N°.02, p 340-358.

Table des matières

Introduction Générale 01

Chapitre introductif — « Au-delà de la RSE : la révolution des entreprises responsables ! »

Introduction.....08

1.	Évolution théorique et conceptuelle de la RSE	11
2.	Nature de l'engagement sociétal des entreprises : entre motivations et contraintes	16
3.	Réinventer les entreprises à l'ère de la responsabilité sociétale	20

Conclusion 29

Patrie 1

"RSE et Innovation : outils et pratiques pour la transformation des entreprises"

Chapitre 1 — « La RSE : plus qu'une pratique, une culture d'entreprise porteuse de valeurs et d'impact durable »

Introduction 36

1.	La RSE : d'une stratégie d'entreprise à une culture organisationnelle.	37
	1.1. Évolution de la RSE : montée en puissance des enjeux sociaux et environnementaux.....	37
	1.2. Passage d'une approche réactive (conformité) à une approche proactive (intégration dans la culture d'entreprise).....	38
2.	La Création de Valeur Partagée	40
	2.1. L'articulation entre la RSE, l'impact sociétal et la compétitivité.....	41

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

	2.2.	Repenser les produits et les marchés pour répondre aux besoins sociétaux.....	41
	2.3.	Redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur grâce aux enjeux environnementaux et sociaux	42
	2.4.	Favoriser le développement des clusters locaux pour renforcer l'écosystème économique	44
3.		Le Modèle de la Pyramide de <i>Carroll</i> (1991)	45
	3.1.	Niveau Économique	45
	3.2.	Niveau Légal	46
	3.3.	Niveau Éthique.....	46
	3.4.	Niveau Philanthropique.....	46
4.		La RSE : élément structurant de la culture organisationnelle.....	47
	4.1.	L'alignement des valeurs et de la mission	48
	4.2.	L'engagement des parties prenantes	49
	4.3.	L'impact sur la marque employeur	49
5.		Cas d'entreprises : exemples de bonnes pratiques	50
	5.1.	Patagonia : économie circulaire et engagement environnemental	51
	5.1.1.	Stratégies de durabilité intégrées à la culture d'entreprise..	51
	5.1.2.	L'économie circulaire comme principe fondamental.....	52
	5.1.3.	Une gouvernance engagée et transparente.....	52
	5.1.4.	Impact sur l'image de marque et la fidélisation des clients..	53
	5.2.	Interface : Industrie textile et développement durable....	53
	5.2.1.	Fabrication de moquettes à partir de matériaux recyclés..	54
	5.2.2.	Objectif de « zéro empreinte écologique » d'ici 2040.....	54

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

	5.2.3.	Programme de revalorisation des déchets en circuit fermé	55
--	---------------	--	----

Conclusion.....	56
------------------------	-----------

Chapitre 2— « La RSE au service de la performance des entreprises Algériennes : Illustration par le cas de la laiterie Soummam »

Introduction	59
---------------------------	-----------

1.	La RSE au cœur de la performance des Entreprises	61
	1.1. La RSE : définition et enjeux	61
	1.2. La performance : une priorité stratégique des entreprises ...	62
	1.3. Impact de la RSE sur la performance des entreprises.....	63
2.	Les pratiques de la RSE en Algérie.....	64
	2.1. Les principaux obstacles à l'adoption de la RSE	65
	2.2. Impact de la RSE sur la performance des entreprises algériennes.	65
3.	La laiterie Soummam : un modèle d'entreprise citoyenne.....	66
	3.1. Méthodologie de la recherche	66
	3.2. Présentation de Soummam.....	67
	3.3. Les initiatives de RSE de Soummam.....	67
	3.3.1. Engagement envers l'environnement.....	67
	3.3.2. Engagement sociétal.....	68
	3.3.3. Sur le plan économique.....	69
4.	Analyse de la Performance de la Laiterie Soummam.....	70
	4.1. Performance sociétale	70
	4.2. Performance environnementale	71

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

	4.3.	Performance économique	72
--	-------------	------------------------------	----

Conclusion	74
-------------------------	-----------

Chapitre 3 — « La RSE, un levier de développement de la performance commerciale d'une entreprise : cas de Cevital »

Introduction.....	77
--------------------------	-----------

1.	Identification des enjeux de la RSE dans la stratégie commerciale.....	79
1.1.	Différenciation par l'image de marque responsable	79
1.2.	Légitimité et acceptabilité sociale	80
1.3.	Innovation et création de valeur	81
1.4.	Mesure de l'impact de la RSE sur la performance commerciale	82
2.	La RSE en Algérie : état des lieux.....	82
3.	Les Travaux effectués en Algérie sur la RSE.....	84
4.	Modèles de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale....	86
4.1.	Modèle de Carroll de la Responsabilité Sociale des Entreprises	86
4.2.	Modèle des trois cercles de la durabilité (<i>Triple Bottom Line</i>)...	87
5.	Analyse des approches et enjeux de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale.....	87
6.	Stratégies d'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale du Groupe <i>Cevital</i>	88
7.	Focus sur l'action <i>BesmaHloua</i> et son impact sur la stratégie commerciale	92
7.1.	Impacts et défis de l'intégration de la RSE sur la performance commerciale du Groupe CEVITAL	94
7.2.	Le positionnement de <i>Cevital</i> sur le marché et influence sur la fidélisation des clients	95

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

8.	Présentation et discussion des résultats de l'étude.....	96
-----------	--	----

Conclusion	102
-------------------------	------------

Chapitre 4 — « La communication responsable comme nécessité pour justifier la mission “éthique” de l'entreprise algérienne : Cas du groupe industriel pharmaceutique SAIDAL »

Introduction.....	106
--------------------------	------------

1.	Éthique d'entreprise et communication responsable : une revue de la littérature.....	107
2.	Présentation de la méthodologie d'enquête et de l'entreprise objet de l'étude empirique.....	110
2.1.	La méthodologie d'enquête.....	111
2.2.	Présentation de SAIDAL.....	111
3.	Les résultats de la recherche.....	116
3.1.	La communication : une fonction centrale dans la nouvelle organisation de SAIDAL.....	116
3.2.	La responsabilité sociétale des organisations : une nouvelle norme dans le nouveau mode de gouvernance de SAIDAL.....	118
3.3.	La communication responsable au sein de SAIDAL.....	118
3.3.1.	La communication de SAIDAL sur ses échanges avec les parties prenantes.....	118
3.3.2.	La communication de SAIDAL sur sa responsabilité citoyenne.....	119
3.3.3.	La communication de SAIDAL sur son engagement dans la protection de l'environnement.....	120
3.4.	Éthique d'entreprise et communication responsable à SAIDAL : éléments de bilan des efforts.....	121

Conclusion	122
-------------------------	------------

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Chapitre 5 — « La norme ISO : 26000 au cœur des pratiques de la responsabilité sociale des entreprises : quelles contraintes pour les entreprises Algériennes ? »

Introduction.....	124
--------------------------	------------

1.	Les principes directeurs de la norme ISO 26000.....	125
2.	Les avantages liés à l'adoption des principes de la norme ISO 26000.....	126
3.	La norme ISO 26000 au niveau des entreprises algériennes.....	127
4.	Approches méthodologiques et outils de collecte d'information mobilisés.....	128
4.1.	L'analyse documentaire	129
4.2.	Des entretiens semi directifs	129
5.	Synthèse et discussion des résultats.....	130

Conclusion	131
-------------------------	------------

Patrie 2

“RSE et transformation sociétale : outils et perspectives”

Chapitre 6 — « Réinventer la gouvernance RSE : Benchmarking des modèles d'excellence pour une performance durable »

Introduction.....	135
--------------------------	------------

1.	Une revue de littérature	137
1.1.	La gouvernance RSE au carrefour de la gouvernance d'entreprise et de la performance durable.....	140
1.2.	Le <i>benchmarking</i> : un outil au service de la gouvernance RSE.....	140
2.	Identification des meilleures pratiques de gouvernance RSE.....	143
2.1.	Méthodologie et critères de <i>benchmarking</i>	143
2.2.	Analyse des résultats et enseignements à tirer	146

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Conclusion	148
-------------------------	------------

Chapitre 7 — « *RSE et création de valeur durable : vers une synergie éthique et économique* »

Introduction	152
---------------------------	------------

1.	La RSE : un pilier fondamental pour la pérennité et les valeurs éthiques des organisations	153
1.1.	La RSE : une définition évolutive et Son impact stratégique.	154
1.1.1.	Émergence et évolution du concept de RSE : de la responsabilité individuelle à la responsabilité globale...	154
1.1.2.	Évolution stratégique de la RSE : de la conformité à la création de valeur durable.....	157
1.2.	La performance : une priorité stratégique des entreprises.	159
1.2.1.	Fondements théoriques.....	159
1.2.2.	Enjeux contemporains de la RSE : défis et opportunités d'innovation	160
2.	Création de valeur durable : vers une convergence entre RSE et rentabilité économique	162
2.1.	Génération de valeur : une perspective économique et éthique.....	162
2.1.1.	Bases théoriques de la création de valeur dans une perspective élargie.....	163
2.1.2.	Création de valeur durable : une exigence éthique et stratégique à long terme dans la gestion des entreprises...	165
2.2.	RSE et création de valeur durable : une synergie pour un modèle économique responsable et pérenne.....	167
2.2.1.	RSE et génération de valeur durable : une dynamique de transformation économique et sociale.....	167
2.2.2.	Études de cas de quelques entreprises mondiales.....	169

Conclusion	171
-------------------------	------------

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Chapitre 8 — « Responsabilité Sociale des Entreprises et comptabilité extra-financière : quels enjeux face à la financiarisation de l'entreprise ? »

Introduction 176

1.	La RSE : un cadre pour une entreprise responsable.....	177
1.1.	Définition et principes fondamentaux de la RSE.....	177
1.2.	Les impacts stratégiques de la RSE sur la transformation et la performance des entreprises.....	179
1.2.1.	Un facteur de résilience face aux crises et aux mutations économiques.....	179
1.2.2.	Un moteur d'innovation et d'accès à de nouveaux marchés.....	179
1.2.3.	Une amélioration de la performance financière et de l'attractivité.....	180
1.2.4.	Un levier d'alignement avec les cadres réglementaires et sociétaux	180
1.3.	Les principaux défis de l'intégration de la RSE dans un contexte mondial.....	181
2.	Financiarisation des entreprises : transformation des modèles de gouvernance et défis économiques	182
2.1.	Définition et genèse de la financiarisation des entreprises.....	182
2.2.	Mécanismes structurants et logiques dominantes de la financiarisation	183
2.3.	Conséquences de la financiarisation sur la gouvernance de l'entreprise	184
3.	La comptabilité extra-financière : un levier stratégique pour intégrer la RSE	185
3.1.	Définition et cadre conceptuel de la comptabilité extra-financière.....	185

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

3.2.	Développement des normes et référentiels internationaux.....	187
3.2.1.	Le <i>Global Reporting initiative</i> (GRI) : un cadre global pour le <i>reporting</i> (ESG).....	187
3.2.2.	ISO 26000 (2010) : une norme internationale sur la responsabilité sociétale des entreprises.....	187
3.2.3.	<i>Task Force on Climate-related Financial Disclosures</i> (TCFD) : un cadre pour le <i>reporting</i> climatique.....	188
3.3.	Enjeux de la comptabilité extra-financière	188
3.3.1.	Enjeux environnementaux.....	189
3.3.2.	Enjeux sociaux.....	189
3.3.3.	Enjeux de gouvernance.....	190
3.4.	Les bénéfices stratégiques de l'adoption de la comptabilité extra-financière pour les entreprises.....	190
3.5.	Limites et défis de la comptabilité extra-financière.....	191
3.5.1.	Manque d'harmonisation des normes.....	191
3.5.2.	Risque de <i>greenwashing</i> et de <i>social-washing</i>	192
3.5.3.	Coûts et complexité de mise en œuvre	192
3.5.4.	Pressions des investisseurs et du marché	193

Conclusion	194
-------------------------	-----

Chapitre 9 — « Etude des facteurs influençant l'adoption de stratégies RSE par les entreprises familiales »

Introduction	199
---------------------------	-----

1.	De l'entreprise familiale.....	200
1.1.	Une complexité dans la définition.....	200
1.2.	Des parties prenantes multiples.....	200

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

	1.3.	Nécessité d'un système de gouvernance développé.....	201
2.		Quelques théories explicatives de l'adoption de la RSE par entreprises familiales.....	202
	2.1.	La théorie des parties prenantes.....	202
	2.2.	La théorie institutionnelle.....	203
	2.3.	La théorie d'agence.....	203
	2.4.	La théorie de l'intendance.....	203
	2.5.	Théorie comportementale de l'agence.....	203
	2.6.	La théorie de l'identité organisationnelle et la réputation des entreprises familiales.....	204
3.		Impacts des spécificités de l'entreprise familiale.....	204
	3.1.	Quelques facteurs explicatifs de l'adoption de la RSE par les entreprises familiales.....	204
	3.2.	Entreprise familiale et entreprise non-familiale face à la RSE.....	205
	3.3.	Le rôle des caractéristiques de la PME familiale dans l'adoption des démarches de RSE.....	205
	3.4.	Quelques freins à l'adoption de démarches RSE dans les entreprises familiales.....	206

Conclusion 207

Chapitre 10 — « *Intégration des parties prenantes dans les entreprises socialement responsables : démarche et enjeux : cas du Groupe Cevital* »

Introduction 211

1.	Revue de littérature.....	212
2.	La RSE un nouveau paradigme s'impose	215

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

3.	Les parties prenantes : élément central dans un projet RSE.....	216
3.1.	Les étapes d'intégration des parties prenantes.....	217
3.1.1.	L'identification des parties prenantes.....	217
3.1.2.	La segmentation.....	218
3.1.3.	Le ciblage.....	222
4.	La RSE en Algérie	225
4.1.	Les étapes d'intégration des parties prenantes.....	225
4.2.	<i>Cevital</i> et ses parties prenantes.....	226

Conclusion	228
-------------------------	------------

Patrie 3

"RSE et Développement Durable : synergies et perspectives en Algérie"

Chapitre 11 — « *Durabilité du territoire et durabilité de l'entreprise, impacts et interdépendance : illustration à travers le cas de Cosider-Group et le territoire d'Alger* »

Introduction	233
---------------------------	------------

1.	Nécessité d'une politique territoriale en matière de développement durable.....	235
2.	Durabilité de l'entreprise et durabilité du territoire : un alliage difficile !	237
3.	Le territoire d'Alger et Cosider-Group : un partenariat en quête d'harmonie.....	239
4.	Engagement sociétal de Cosider-Group : entre contraintes et opportunités.....	252
5.	Synthèse et discussion des résultats.....	255

Conclusion	257
-------------------------	------------

Chapitre 12 — « *L'économie circulaire comme levier de la RSE pour un développement durable local* »

Introduction	261
---------------------------	------------

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

1.	Economie circulaire, un cadre opérationnel du développement durable.	262
1.1.	Éléments de définition de l'économie circulaire.....	263
1.2.	Fondements théoriques de l'économie circulaire.....	264
1.3.	Principes et domaines d'intervention de l'économie circulaire.....	266
2.	La RSE : un cadre d'intégration des principes opérationnels de l'économie circulaire pour un développement durable local.....	169
2.1.	La RSE : un concept complexe et évolutif.....	269
2.1.1.	RSE, processus historique long.....	269
2.1.2.	Théorie des parties prenantes et RSE : quels apports.....	271
2.1.3.	La RSE : un concept large et confus.....	272
2.2.	La RSE : un concept complexe et évolutif	272
2.3.	La RSE : défis et opportunités	274
2.4.	La RSE et l'économie circulaire au service du développement durable local.....	275

Conclusion 276

Chapitre 13 — « Valorisation circulaire des eaux usées : illustration par l'ONA d'Alger »

Introduction 281

1.	L'eau, une ressource non substituable en voie de raréfaction.....	282
1.1.	L'importance de la ressource en eau et ses différents usages	282
1.2.	L'eau une ressource sujette une crise de disponibilité...	283
2.	La valorisation circulaire des eaux usées traitées, une alternative à la crise de disponibilité des ressources hydriques.....	285

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

	2.1.	L'importance des eaux usées traitées et ses sous-produits	285
	2.2.	La gestion circulaire des eaux usées	286
	2.3.	La réutilisation des eaux usées	288
3.		Principales initiatives de valorisation en Algérie.....	289
	3.1.	Synthèse sous forme comparative des différentes formes d'organisation des entreprises en Algérie	290
	3.2.	Dans le domaine de l'industrie.....	291
	3.3.	Entretien des espaces verts	291
	3.4.	Lutte contre les incendies de forêts.....	292
	3.5.	Nettoyage et épuration des réseaux d'assainissement ...	293
	3.6.	Les voies d'amélioration à adopter	294

Conclusion	295
-------------------------	-----

Chapitre 14 — « *La RTE : enjeux pour les entreprises et les territoires* »

Introduction	298
---------------------------	-----

1.	Repenser le lien entreprise/société.....	301
2.	L'économie sociale et solidaire.....	302
	2.1. Une reconnaissance historique et internationale.....	302
	2.2. Coopérer et entreprendre autour d'un projet.....	302
	2.3. L'ESS ancrée territorialement.....	303
3.	Repenser le territoire.....	304
4.	La responsabilité territoriale des entreprises : entreprendre en collectif pour le bien de tous.....	306
5.	Les coopératives réinvesties par les mouvements du développement durable.....	307

La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie

Conclusion 310

Chapitre 15 — « *La RSE et les politiques publiques en matière de DD en Algérie : Etat des lieux et constat* »

Introduction 313

1.	La RSE : contours et approches théoriques.....	314
	1.1. Définition	314
	1.2. La RSE : principes et enjeux.....	315
	1.2.1. Les principes de la RSE	315
	1.2.2. Les enjeux de la RSE	317
2.	La RSE et l'entreprise algérienne : genèse et pratique.....	318
	2.1. Genèse de la RSE en Algérie.....	318
	2.2. La RSE et l'entreprise algérienne : quel bilan ?	319
3.	L'État, les politiques publiques et la RSE en Algérie.....	312
	3.1. Les limites qui font obstacle au développement de la RSE en Algérie.....	321
	3.2. Le rôle incitatif et législatif de l'Etat	322
4.	Perspectives : une importante action publique en faveur de l'entreprise RSE ?	323

Conclusion 325

Table des matières 328

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'impose aujourd'hui comme un enjeu stratégique majeur, y compris en Algérie, où les mutations économiques, sociales et environnementales exigent de nouveaux modèles de gouvernance.

Cet ouvrage, dirigé par Mouloud GUERCHOUH, vise à dépasser le cadre théorique pour encourager des actions concrètes, durables et mesurables. Il réunit analyses, témoignages et contributions qui mettent en lumière les défis et les opportunités de la RSE pour les entreprises algériennes. L'objectif est d'alimenter un dialogue constructif entre entreprises, institutions et société civile, afin d'intégrer réellement la RSE dans les pratiques organisationnelles. Plus qu'une obligation, la RSE est présentée comme une opportunité d'innovation, de compétitivité et de transformation positive.

Le livre propose ainsi des outils et des pistes pour faciliter sa mise en œuvre au quotidien. Il appelle à une mobilisation collective pour faire de la RSE un moteur de développement durable, de cohésion sociale et de progrès économique.

Enfin, l'ouvrage se veut un point de départ pour impulser une dynamique nouvelle, capable de faire de la RSE en Algérie un véritable levier de changement au service des générations présentes et futures.

ISBN:978-9931-9994-6-1