

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**Master en Management Des Organisations**

**Le développement durable au cœur du business model :  
Impact de la responsabilité sociétale des entreprises.  
CAS : NCA Rouiba et Fromagerie BEL**

**Elaboré par : AIBOUDI Meriem Fidaa**

**Encadré par : Dr. FERROUKHI Amine**

**Année 2019**

## **RESUME :**

Etant de plus en plus confronté à des préoccupations de nature sociale et environnementale, l'entreprise d'aujourd'hui est amenée à exercer un management responsable et se doit de prendre en considération les attentes de toutes ses parties prenantes dans sa création de valeur. En effet il n'est plus question de réaliser un profit économique uniquement, mais elle est amenée à créer de la valeur pour tous, et c'est ce qui pourra contribuer à la pérennité des entreprises de demain et cela peut se réaliser à travers une démarche RSE.

Après avoir examiné la littérature, et en suivant la méthode de recherche de cas multiples, afin de collecter et analyser les données qualitatives, les résultats de notre recherche montre que l'intérêt éprouvé à l'implémentation d'une démarche RSE et le degré d'engagement à cette démarche va amener les entreprises à intégrer les principes de la RSE au cœur de la création de valeur et cela va se concrétiser dans le business model de l'entreprise.

**Mot clés : Responsabilité sociétale des entreprises, création de valeur, Business model, parties prenantes, développement durable.**

## **ABSTRACT**

Being confronted with social and environmental concerns, the company today is lead to a practice a responsible management, and must take into account the expectations of all stakeholders in the process of creating value, in fact, it is no longer a matter of making economic profit only, but it is about creating value for all, that is what will ensure the sustainability of tomorrow's businesses, and this can be achieved through implementing CSR.

After examining the literature, and following the multiple case search method, in order to collect and analyze the qualitative data, the results of our research shows that the interest in the implementation of a CSR approach and the degree of commitment to this approach will lead companies to integrate the principle of CSR at the heart of value creation and this will materialize in the business model of the company.

**Key words: Corporate social responsibility, value creation, Business model, stakeholders, sustainable development**

## ملخص

تواجه الشركة اليوم بشكل متزايد الاهتمامات الاجتماعية والبيئية، تؤدي الشركة إلى إدارة مسؤولية, ويجب أن تأخذ في الاعتبار توقعات جميع أصحاب المصلحة في خلق القيمة، في الواقع، لم يعد الأمر يتعلق بجني الأرباح الاقتصادية فقط، بل يتعلق الأمر بخلق قيمة للجميع، وهذا هو ما يضمن استدامة أعمال الغد، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عملية المسؤولية الاجتماعية للشركات

بعد فحص الأدبيات واتباع طريقة البحث عن الحالات المتعددة، من أجل جمع وتحليل البيانات النوعية، أظهرت نتائج بحثنا أن الاهتمام بتنفيذ نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات ودرجة الالتزام بهذا النهج سيؤدي إلى قيام الشركات بدمج مبدأ المسؤولية الاجتماعية للشركات في صميم خلق القيمة، وسوف يتحقق ذلك في نموذج أعمال الشركة.

الكلمات الرئيسية: المسؤولية الاجتماعية للشركات، خلق القيمة، نموذج الأعمال، أصحاب المصلحة، التنمية المستدامة.

## **Remerciements**

Je tiens tout d'abord à remercier mon encadreur Mr FERROUKHI Amine d'avoir été présent pour la réalisation de ce mémoire, et qui s'est montré disponible à mon égard et m'a bénéficié de son savoir et de ses conseils.

Je remercie mon tuteur Mr ELBAKI Reda de ses conseils qui m'ont permis d'avancer dans mon projet. Je remercie également Mme BELKACEM Siham de son aide précieuse au sein de la CCI AF.

Enfin, ma sincère gratitude s'adresse à mes très chers parents qui m'ont toujours soutenue.

## Table des matières

Résumé.....	II
Remerciements .....	III
Table des matières.....	IV
Liste des tableaux .....	V
Liste des figures .....	VI
Liste des abréviations, sigles et acronymes .....	VII
<b>Introduction .....</b>	<b>01</b>
<b>Problématique .....</b>	<b>03</b>
<b>Chapitre 1 : revue de la littératures et cadre conceptuel .....</b>	<b>04</b>
- Section 1 : la démarche de responsabilité sociétale.....	05
- Section 2 : le business model .....	15
- Section 3 : la RSE en Algérie .....	21
<b>Chapitre 2 : méthodologie de la recherche.....</b>	<b>24</b>
- Section 1 : approche méthodologique .....	25
- Section 2 : présentation des cas d'étude et l'organisme d'accueil.....	29
<b>Chapitre 3 : résultats et proposition.....</b>	<b>32</b>
- Section 1 : présentation des résultat.....	33
- Section 2 : discussion et proposition.....	42
<b>Conclusion .....</b>	<b>46</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>A</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>a</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau</b>	<b>Dénomination</b>
Tableau 1	les types de business model
Tableau 2	la grille d'analyse
Tableau 3	présentation des interviewés
Tableau 4	répartition des adhérents de la CCIAF
Tableau 5	répartition des adhérents de la CCIAF
Tableau 6	grille d'analyse de Fromagerie BEL

## LISTE DES FIGURES

<b>figure</b>	<b>Dénomination</b>
Figure 1	les axes du triple bottom line
Figure 2	le business model canevas
Figure 3	le business model durable canevas
Figure 4	les 7 questions centrales de la RSE
Figure 5	modélisation de l'impact de la RSE sur le business model de NCA ROUIBA
Figure 6	modélisation de l'impact de la RSE sur le business model de Fromagerie BEL
Figure 7	modélisation du processus de d'intégration de la RSE dans le business model

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
BM	Business Model
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
DD	Développement Durable
GRI	Global Reporting Initiative
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
ISO	International Standard Organisation
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUE	Programme des Nation Unies pour l'Environnement
RH	Ressources Humaines
RS MENA	Responsabilité Sociétale pour la région Moyen-Orient et Afrique du nord
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SIDA	Agence Suédoise de Coopération Internationale
TBL	Triple Bottom Line
UNGC	Pacte Mondial des Nations Unies
WBCSD	World business Council for Sustainable Development

# **INTRODUCTION**

La révolution industrielle, bien qu'elle soit une révolution en tant que telle, a engendré au fil du temps et à différentes échelles des problèmes environnementaux et écologiques. Ces problèmes n'ont pas cessé de croître et ont conduit certains gouvernements à revoir les modèles de développement économique<sup>1</sup> jusqu'alors adoptés. Cette révision va mettre en cause le rôle principal que joue l'entreprise en tant qu'acteur produisant des biens et services et assurant la croissance économique. En effet, la dégradation des conditions sociales et écologiques et la prise de conscience de la finitude des ressources mondiales (1970)<sup>2</sup> ont fait émerger de fortes revendications, et de nouvelles pratiques pour les acteurs économiques qui vont les conduire à renforcer leur rôle d'éthique.

Progressivement, les gouvernements se sont rendu compte des effets de l'activité de l'homme sur l'environnement. C'est alors dans un courant de mondialisation que la question de développement durable surgie, il apparaît explicitement dès les années 1980, dans un rapport de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) intitulé « *World Conservation Strategy. Living Ressource conservation for Sustainable Développement* ». Mais ce n'est qu'en 1987 avec la publication du rapport de Brundtland qu'une définition lui est attribué, cependant la médiatisation du concept n'a eu lieu qua partir de l'année 1992 au sommet de Rio.

Cette vague médiatique concernant le développement durable, a fait resurgir un concept et qui est la responsabilité sociétale des entreprises. En effet ce concept n'étant pas récent, a fait l'objet de plusieurs recherches dès les années 1950. L'intérêt des entreprises à la RSE réside dans sa mise en pratique des directives du développement durable.

La démarche de responsabilité sociétale semble aujourd'hui comme une démarche bien dessinée, elle se caractérise par une prise en compte des préoccupations économiques, sociales et environnementales, une entreprise responsable s'appuiera sur un management fondé sur un triptyque : qualité environnementale, prospérité économique et justice sociale (Capron, Quairel-Lanoizelée ,2004).

---

<sup>1</sup> Le développement économique est le processus par lequel le bien-être d'une nation s'améliore grâce aux progrès de la technologie, de la science et de la croissance économique en général. Le développement économique est directement lié à l'environnement et aux questions environnementales.

<sup>2</sup> Rapport de Meadows sur les limites de la croissance au début des années 1970.

Depuis les trois dernières décennies, de plus en plus d'entreprises répondent présent aux enjeux du développement durable, et adoptent à travers cela une démarche de responsabilité sociétale. La mutation des marchés étant l'une des principales raisons, car oui les marchés d'hier ne sont pas comme ceux d'aujourd'hui et ceux de demain seront encore différents, ce qui oblige les entreprises à anticiper sur les moyens et ressources qui leur seront nécessaires pour répondre aux multiples enjeux de notre société.

En effet, les entreprises sont confrontées à de nouveaux défis qui remettent en question leur conception d'une entreprise classique, autocentrée et focalisée sur l'objectif unidimensionnel du profit. Il est donc primordial pour les entreprises d'adopter un management durable pour pouvoir mettre en œuvre de nouvelles pratiques qui puissent créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise et pour son environnement, ce qui envisage l'entreprise dans une perspective multidimensionnelle quitte à changer sa stratégie et la structure de son modèle économique.

Par ailleurs, pour pouvoir assurer la pérennité et l'équilibre de l'entreprise il faut se concentrer sur une logique de valeur et non de monétisation, et les objectifs de la RSE sont au cœur de la recherche de création de la valeur partagée.

Pour le cas de l'Algérie, la démarche de la responsabilité sociétale des entreprises reste dans une étape précoce, il y a lieu de mettre en relief les différents intérêts pour les entreprises et la société d'une RSE bien menée. La connaissance des différents degrés d'implication peut être un facteur d'amplification de l'adoption de la RSE par les entreprises et de son impact sur le modèle économique.

Cette recherche a pour objectif de fournir une meilleure compréhension des différentes raisons qui mènent à l'adoption d'une démarche RSE et d'identifier à quel degré d'engagement cette démarche va procurer à l'entreprise une valeur ajoutée, pour pouvoir modéliser le processus d'intégration de la RSE sur le modèle économique et analyser l'impact de cette démarche sur ce dernier.

D'où les objectifs assignés sont :

- identifier les motivations des entreprises pour l'adoption de la démarche RSE ;
- déterminer le degré d'engagement en matière de RSE ;
- identifier la valeur ajoutée de la démarche ;

- définir l'impact de la démarche RSE sur le modèle économique de l'entreprise.

Afin de réaliser les objectifs de notre recherche nous avons opté pour une démarche inductive, nous avons utilisé la méthode qualitative ainsi que la méthode des cas multiples.

L'importance du sujet réside dans le fait que le développement durable devient un sujet de plus en plus important auprès des entreprises de différents secteurs. Il faut que les actions d'aujourd'hui et de demain puissent préserver les ressources suffisantes pour l'avenir de l'humanité et de notre planète, c'est la raison pour laquelle chaque action doit être réfléchie pour qu'un bénéfice économique, environnemental ou sociétal soit définis au niveau de l'entreprise, et cela peut se réaliser à travers une démarche RSE.

Cependant nombreuses sont les entreprises qui hésitent à se lancer dans une démarche RSE, n'ayant pas conscience du réel avantage qu'elle peut procurer. Toutefois pour assurer un développement durable et une pérennité à l'entreprise, il faudra intégrer les préoccupations sociétales et environnementales dans la création de valeur, et qui à son tour va s'ancrer dans le business model de l'entreprise.

L'objet de cette recherche se résume en une seule question :

**« Dans quelle mesure l'adoption d'une démarche RSE va-t-elle avoir un impact sur le business model de l'entreprise ? »**

À travers la problématique que nous avons construite, nous avons pu tirer les questions suivantes :

- Sur quoi repose le degré d'engagement d'une entreprise dans sa démarche RSE ?
- Quelle est le rôle de la RSE dans la création de valeur pour l'entreprise ?
- Quel est l'impact de l'implémentation d'une démarche RSE sur le business model ?

Afin d'atteindre nos objectifs et de répondre à notre question de recherche, nous organisons notre travail de recherche en trois chapitres. L'objectif du premier chapitre est de mettre en exergue la revue de littérature et le cadre conceptuel de la recherche. En présentant d'abord le lien entre le développement durable et la RSE, ensuite nous tentons d'approfondir le concept de la RSE. Nous allons également aborder le concept de business model et en dernier faire un état des lieux de la RSE en Algérie. Pour le deuxième chapitre, nous justifions la méthode de recherche choisie, ce chapitre nous permettra également de décrire les modalités de recueil de données centrées sur des entretiens semi-directifs. En dernier lieu pour le troisième et dernier chapitre nous allons présenter les résultats de notre recherche sur le terrain.

Nous résumerons à la fin en conclusion les apports théorique et pratique de cette recherche en présentant les limites et nous mettrons en évidence les voies de recherche futures qu'il nous paraîtrait intéressant d'explorer davantage dans la continuité de notre mémoire de recherche.

# **CHAPITRE I: Revue de littérature et cadre conceptuel**

## **CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITERATURE ET CADRE CONCEPTUEL**

Ce premier chapitre est consacré à la description de la revue de la littérature et du cadre conceptuel. Il est présenté en trois sections, la première concernera les précédents travaux de recherche relatifs à la démarche RSE. La deuxième section concernera le business model de l'entreprise.

Ensuite dans la troisième section nous allons présenter l'évolution de la démarche RSE en Algérie.

### **SECTION 01 : LA DEMARCHE DE RESPONSABILITE SOCIETALE :**

Nous allons présenter dans cette section des travaux précédents concernant la démarche RSE

#### **1.1 La RSE au service du développement durable :**

Compte tenu du nombre important de publications académiques lié au concept de développement durable, on en déduit que ce concept a suscité l'intérêt d'un grand nombre de chercheurs, et cela en raison de la tournure qu'ont pris les pratiques économiques. En effet suite aux différentes catastrophes écologiques qui se sont produites durant ses dernières années et notamment par la prise de conscience de la raréfaction des ressources de cette planète, introduire les fondements du développement durable est devenue primordial pour toute économie. Il a donc fait l'objet d'interprétation et de définition multiples. Cependant en consultant les nombreuses recherches qui traitent d'une manière directe ou indirecte le concept de développement durable, on rencontre que la définition la plus utilisée et qui est aussi dite la plus communément admise, est celle formulée dans le rapport de Brundtland (1978) qui est considéré comme un texte fondateur du développement durable. «Le développement durable est basé sur les activités économiques qui reconnaissent le caractère fini ou vulnérable des ressources de la Terre, et la nécessité de les utiliser judicieusement. Il cherche à maîtriser le développement de manière à ne pas mettre en danger les besoins des générations futures » (Shrivastava, Hart, 1995, p. 155)

Dans cette définition le principal intérêt a été de réconcilier les deux dimensions environnementale et économique, c'est-à-dire que toute entité organisationnelles est amenée

à produire des biens et services pour répondre à des besoins actuels mais tout en préservant l'environnement et ses ressources pour subvenir aux besoins futurs.

En 1991 au sommet de la terre<sup>3</sup> à Johannesburg, on a assisté à un élargissement du concept de développement durable et cela en rattachant la dimension sociale représentée par les droits de l'Homme dans la finalité de lutter principalement contre les méfaits du phénomène de globalisation. On reconnaît dès lors que le concept de développement durable est à la recherche d'un équilibre entre la dimension économique (en subvenant à des besoins), et la dimension environnementale (en préservant la nature) en assurant une paix sociale.

Après cette lancée de recherche sur le développement durable, plusieurs autres initiatives ont été menées principalement par les nations unies, les inscrivant dans leur programme des nations unies pour l'environnement (PNUE), on retrouve à cet effet « *le global reporting initiative* » (GRI) établi en 1997 et qui était destiné principalement pour permettre aux entités économiques d'intégrer les directives du développement durable dans leurs pratiques, ainsi que de leur permettre de rendre compte des performances économiques, environnementales et sociales.

Selon Quairel et Capron, (2010), le concept de développement durable est rattaché à un niveau macroéconomique, et ne peut être directement appliqué à une entreprise qui se situe à une échelle microéconomique. D'où le fait que la démarche RSE est liée aux entreprises tandis que le développement durable concerne plus les organisations gouvernementales. Cependant avec l'émergence de la mondialisation économique et à l'avènement du phénomène de privatisation des organisations (Brunel, 2017), la responsabilité du développement durable se voit attribuer de plus en plus aux entreprises, et c'est à cet effet qu'on peut déduire que la déclinaison des principes du développement durable se fait à travers la RSE, et que cette dernière va permettre d'intégrer ses enjeux (développement durable) à l'échelle de l'entreprise.

Néanmoins il est important de souligner que La RSE et le développement durable sont deux concepts différents mais qui sont fortement liés, et qu'il existe à ce jour un nombre important de publications scientifiques qui les traitent conjointement, et bien que le concept de responsabilité sociale des entreprises soit apparu avant le concept de développement durable,

---

<sup>3</sup> Les sommets de la Terre sont des rencontres décennales entre dirigeants mondiaux organisées depuis 1972 par l'ONU, avec pour but de définir les moyens de stimuler le développement durable au niveau mondial

il est considéré comme une contribution au développement durable (Norme ISO 26000, 2010)

## 1.2 La responsabilité sociétale des entreprises:

Avant de donner une définition à la démarche RSE il y a lieu de citer les principales approches de la RSE au fil du temps

### 1.2.1 Les approches de la RSE :

La RSE a fait l'objet de nombreux développements théoriques et cela dès les années 1950<sup>4</sup>, et depuis, trois principales approches ont pu être distingués.

- Approche éthique :

Si les premiers discours qui traitent sur le sujet de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de la société remontent aux années 20, où Henry Ford et Alfred Sloan évoquent l'idée d'un contrat implicite entre l'entreprise et la société (Montpetit, 2011), l'ouvrage fondateur sur la question est sans doute celui de Bowen en 1953 qui faisait partie du courant moraliste éthique, il considère que l'entreprise a le devoir moral d'agir de manière socialement responsable. Et ce fut le premier à avoir approfondie sur la notion de l'éthique des affaires et de responsabilité sociétale, mais d'autres chercheurs ont également contribué à ce courant dont; (Davis, 1960 ; Mc Guire, 1963 ; Backman, 1975 ; Jones, 1980 ; Mc Williams et Siegle, 2001...etc).

Ces auteurs, supposent que l'entreprise n'est plus sujette à réaliser des objectifs purement économiques, mais doit avant tout atteindre un seuil de bénéfice social que ça soit à l'égard de ses employés ou de la communauté ou exerce l'entreprise (Davis, 1960, p. 72).

L'aspect volontariste a lui aussi été abordé dans ce courant ou on voit pour la première fois la notion dans l'ouvrage « *Corporate social responsibilities* » de Walton, (1967) Il définit la RSE comme une démarche qui comprend un certain degré de volontarisme. Dans un sens similaire, Carroll (1979) définit la RSE comme suit ; « la responsabilité sociétale est ce que la société attend à un moment donné des organisations en matière économique, légal, éthique et volontaire » (Carroll, 1979 p. 500).

---

<sup>4</sup> Pourquoi les entreprises devraient-elles être socialement responsables ? Approches théorique Capron et Quairel 2012 P 32

Ce que préconise ce courant et de laisser libre choix aux entreprises de devenir responsable, afin que leur démarche RSE soit d'une manière sincère et serait perçue comme un choix stratégique pour l'entreprise.

- Approche néoclassique utilitariste :

Le deuxième courant est celui des théories néoclassique qui considère que toute pratique économique consiste uniquement à maximiser le profit pour les actionnaires. Il est apparu comme une critique qui répondait au premier courant, son principal auteur Milton Friedman déclare alors « rien n'est plus dangereux, pour les fondements de notre société, que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autres que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires » (Friedman, 1962, Gond, Mullenbach-Servayre, 2003)

Ce courant stipule que pour inscrire les objectifs sociétaux dans les décisions des entreprises, il faut impérativement démontrer qu'il y a une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociétales (Wood, 2004 ; Capron, 2007). Ce à quoi renvoie ce courant est l'importance qu'il donne à la dimension économique, et stipule que les pratiques de la RSE doivent être orientées uniquement vers une finalité économique de l'entreprise

- L'approche des Parties Prenantes :

Il s'agit en effet de « la théorie des parties prenantes », qui est devenue une référence omniprésente dans toute recherche liée à la RSE et qui inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des parties externes ou internes et qui sont intéressés par l'activité de l'entreprise. La notion de partie prenante a fait en elle-même l'objet de plusieurs définitions ; mais la définition de (Freedman, 1984 p. 133) reste la plus utilisée, selon lui les parties prenantes se définissent « comme tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise »

Au niveau de la littérature, la théorie des parties prenantes a été utilisée pour contextualiser et donner sens au concept de RSE. Dans ce sens, la responsabilité envers la société devient la responsabilité envers les parties prenantes. Ce qui signifie que cette théorie explique que « l'entreprise évolue dans un environnement où coexistent différents acteurs (...à l'égard

desquels elle est tenue d'honorer des engagements sociétaux » (Boussoura, Zeribi-Ben Slimane, 2008, p 3).

Freeman (1984), soutient ainsi que la RSE occupe une place dans la gestion de l'entreprise. Et renvoie à ce que l'objectif de cette dernière est de créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes, de manière responsable.

### **1.2.2 Définition de la RSE :**

Le concept de responsabilité sociétale des entreprises toutefois rattaché au concept de développement durable a suscité autant, voire même plus l'intérêt des chercheurs et théoriciens à son égard. Il dispose d'un champ assez important de définitions. L'une des premières était la définition de Bowen(1953) dans son article « *social responsibilities of a businessman* », qui renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérés comme désirables pour notre société (Bowen, 1953, p.6 ) Cette définition suppose donc que l'entreprise n'est plus sujette à réaliser des objectifs purement économiques, mais qu'elle doit se soucier de son impact et de son rôle dans la société.

Le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (*World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*) la considère beaucoup plus comme une action de conscience sociale et ce, selon sa propre définition « engagement continu des entreprises à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie des travailleurs et de leurs familles, ainsi que de la communauté et de la société en général » (WBCSD ,1998)

Cependant l'Organisation internationale de normalisation (ISO), a investi le débat sur la RSE (Aubertin et Vivien, 2010), et a abouti à l'élaboration de la norme ISO 26 000 (publiée en 2010) et qui semble avoir donné une définition largement partagée : « la principale caractéristique de la responsabilité sociétale se traduit par la volonté de l'organisation, d'une part, d'intégrer des considérations sociales et environnementales dans ses prises de décisions, et d'autre part, d'être en mesure de répondre des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement. Ceci implique un comportement à la fois transparent et éthique qui contribue au développement durable » (ISO 26 000, 2010)

La préoccupation RSE suppose donc de réviser les méthodes de gestion, est pousser les entreprises à élargir leurs objectifs pour non seulement tenir compte des intérêts de l'entreprise, mais aussi d'inclure ceux de la société dans laquelle l'entreprise exerce son activité, en prenant en compte les conséquences sociales et environnementales de l'entreprise.

### 1.3 Implémentation de la RSE :

Au cours de ses dernières années plusieurs initiatives sur l'échelle mondiale ont été lancées pour unifier la mise en œuvre de la démarche RSE, Dont le Pacte Mondial qui a été lancé par l'ONU, ce dernier est basée sur l'adoption des entreprises adhérentes a une stratégie responsable dans le cadre d'une mondialisation plus humaine (RSE magazine, 2009)<sup>5</sup>.

Une autre initiative internationale est le GRI, ce dernier fournit des lignes directrices qui vont permettre au entreprise d'adopter une démarche RSE afin d'aider les entreprises à produire des rapports sur les dimensions économiques, sociales et environnementale, (GRI, 2015)

Dans la même lancée l'organisation internationale de normalisation (ISO) a élaborée une norme comme un guide international sur la responsabilité sociale des entreprises, la norme ISO 26000 (ISO, 2010). Cette norme est un guide sur la responsabilité sociale qui permet la mise en œuvre de la responsabilité sociale dans le monde. Que l'on retienne l'approche GRI ou la norme ISO 26 000, l'étude de la RSE conduit, au-delà de la présentation de la firme, à trouver un équilibre entre les trois dimensions du triple bottom line (Elkington, 1994) qui sont le social, l'écologie et l'économie ces derniers résultent du paradigme du développement durable (Saulquin, Schier, 2007). En effet le concept de triple bottom line apparut la première fois en 1998 et qui affirme que l'entreprise ne doit pas uniquement se focaliser sur l'aspect économique mais elle doit également se soucier de son aspect social et environnemental, est devenu un des fondements de la mise en œuvre de la démarche RSE.

---

<sup>5</sup> RSE magazine Consulté le 05/04/2019 a 10h

### 1.3.1 Le Triple Bottom Line :

Le concept «le Triple Bottom Line » a été élaborée pour la première fois en 1994 par John Elkington, le cofondateur du premier cabinet spécialisé dans le consulting en développement durable appelé SustainAbility. Qui propose une méthode pour gérer l'entreprise et lui faire gagner des gains tout en prenant en compte l'aspect environnemental et social, il est notamment défini comme étant une manière de mesurer le niveau d'engagement d'une entreprise en matière de responsabilité sociétale.

Les trois piliers du Triple Bottom Line (three P) font aussi référence aux piliers du développement durable, qui sont les trois dimensions ; économique, social et environnementale;

Figure 1 : les axes du triple bottom line.



**Source:** university of wisconsin, sustainable management<sup>6</sup>

Cadre social (people) : concerne la conduite des pratiques équitables au travail, au capital humain et à la communauté (Elkington, 1998). L'objectif est que ces pratiques donnent de la valeur à la société.

<sup>6</sup> Source en ligne ; <https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/> , visité le 23/05/2019

Cadre environnemental (planet) : se réfère à des pratiques respectueuses de l'environnement et des ressources naturelles. Il s'agit d'une manière l'exploitation rationnelle des ressources naturelles et a l'intégration d'une économie circulaire.

Cadre économique (profit) : il concerne l'impact des activités de l'organisation sur l'environnement économique qui veut dire sa rentabilité.

L'entreprise qui adopte le Triple Bottom Line cherche à trouver un équilibre entre la rentabilité, la responsabilité sociale et à son impact sur l'environnement, la société doit encore être rentable (Atu et Kingsley, 2013).

### **1.3.2 L'engagement dans la démarche RSE :**

La démarche RSE est en effet une démarche volontaire qui peut être adoptée par une entreprise en suivant les lignes directrices du GRI ou la norme ISO 26 000. La norme ISO 26 000 n'est par contre pas une norme qui peut être certifiée comme les autres normes, ce qui insinue que pour toutes entreprises se considérant comme une entreprise responsable peut ne pas appliquer toutes les directives que propose cette norme. En conséquent le degré d'engagement envers cette démarche diffère d'une entreprise à une autre, il existe à cet effet de nombreux référentiels RSE qui sont alignés aux lignes directrices de la norme ISO 26 000 et qui vont permettre aux entreprises de se situer dans leur engagement à cette démarche.

Ceci dit, une entreprise qui veut exercer sa responsabilité sociale ou s'engager dans la responsabilité sociétale, doit travailler sur plusieurs champs d'application et qui sont<sup>7</sup> :

- Respect de l'environnement : éco-efficacité, dématérialisation, management des ressources et déchets, réduction de la pollution, adoption d'une économie circulaire ;
- amélioration du climat et du dialogue social : égalité des chances, diversité, conditions de travail, développement de la formation professionnelle permanente, procédures de recrutement, systèmes de rémunération, couverture sociale, relations sociales, management du changement industriel
- Respect des droits de l'homme : respect des règles internationales du droit du travail,

---

<sup>7</sup> Alain Chauveau et Jean Jacques Rosé, l'entreprise responsable, Edition : organisation 2003 p : 48-49

- Éthique : lutte contre la corruption, conflits d'intérêts, conduites éthiques, blanchiment d'argent
- Engagement dans la communauté et le développement local : partenariat, dons, implication des salariés, aide à la création d'entreprises et d'emplois, maintien de l'employabilité,
- Reporting et le dialogue avec les parties prenantes : rapport thématiques, rapports globaux, consultation des parties prenantes, communication interne et externe ;
- adhésion aux normes et labels de la RSE et du développement durable : normes environnementales, labels verts, normes sociales, codes de conduite internes, normes globales édictées par des organismes internationaux (Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales, Global Compact...)

### **1.3.2 Motivation d'engagement à la démarche RSE :**

La motivation et l'engagement sont deux notions très liés, la motivation constituant le déclenchement du processus d'engagement. Garriga et Mele (2004) stipule que les entreprises entreprennent une démarche RSE car cette dernière va être bénéfique dans l'avenir, et la motivation la plus courante est de réaliser des bénéfices financiers.

Une étude menée par Taleb (2013) sur les entreprises Algériennes démontre qu'ils existent six raisons d'adoption de la RSE qui sont :

- Les valeurs idéalistes des dirigeants ;
- influence de la réduction des coûts de production ;
- La crainte des règlements;
- Les avantages concurrentiels ;
- La subvention de l'état ;
- La taille de l'entreprise.

## 2 SECTION : LE BUSINESS MODEL

Nous avons consacré cette deuxième section au du business model et nous allons essayer de comprendre au mieux ce concept.

### 2.1 L'émergence du business model :

Le terme « business model » ou modèle économique en français, est un concept qui a été peu utilisé dans le monde académique de sa première apparition dans les années 60 jusqu'aux années 2000. Ce manque d'intérêt durant toutes ces années revient au fait qu'il a été considéré par plusieurs chercheurs comme étant un concept flou (porter, 2001), étant donné qu'il regroupe plusieurs disciplines de gestion. En effet le BM amène à aborder des questions tant sur la stratégie de l'entreprise que sur les prix et les clients ou encore sur la structure de coût (Lecocq, Demil et Warnier 2006). Ce n'est qu'à partir des années 2000 que l'utilisation du concept business model est devenue plus considérable, suite à l'essor de la marchandisation d'Internet (Osterwalder et al, 2005) et plusieurs définitions lui ont été attribué ;

“L'expression Business Model ne désigne pas tant la conception du service ou du produit ou le choix du segment cible, mais quelque chose de plus large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions avec plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire” (Verstraete et al, 2000, p 89)

Ou autres comme définition de la part de Timmers (1998). Qui définit un BM comme étant une description des différents acteurs du modèle, des bénéfices potentiels et notamment une description des sources de revenus.

Cependant, la plupart des définitions proposées à ce jour mettent avant tout l'accent sur les moyens que met en place l'entreprise pour générer des revenus.

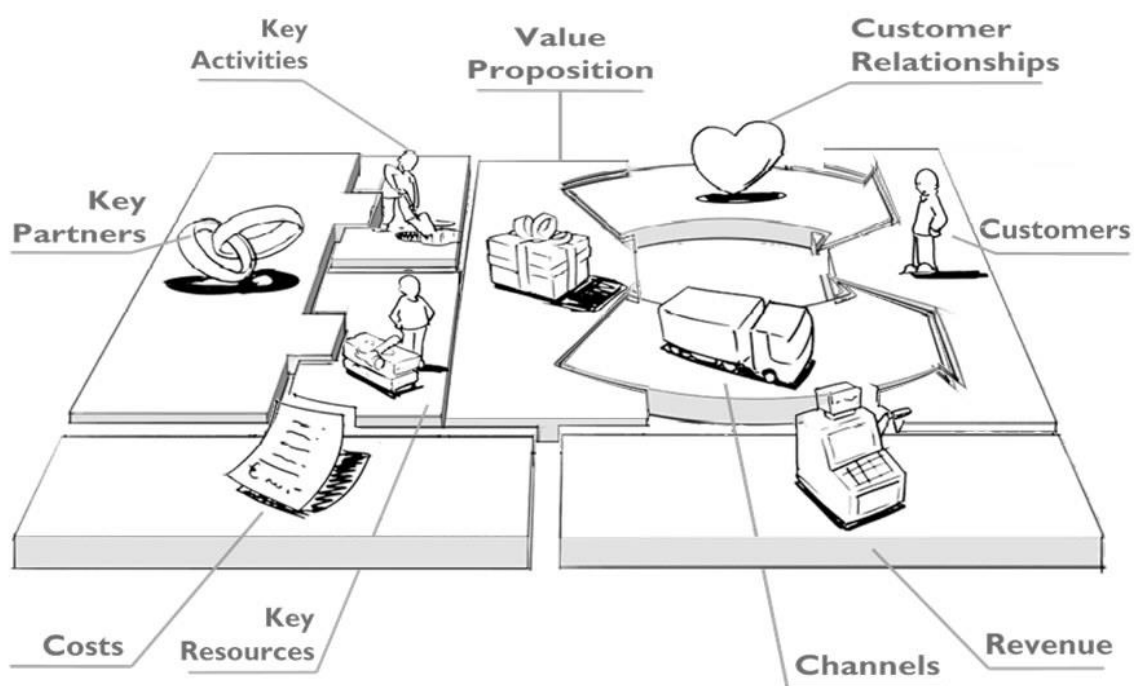
Entre autres le BM est un moyen qui va permettre à une entreprise de décrire les différentes relations qu'elle a avec ses parties prenantes (Berthelo et al, 2012) dans le but de créer de la valeur. Il va permettre d'avoir une vision plus généraliste de ce que veut faire l'entreprise dans le but de faciliter les analyses, l'innovation et de valider les choix stratégiques d'une entreprise.

Le business-modèle se décline sous différentes dimensions qui se regroupent sous des valeurs communes :

- l'identification des parties prenantes ;
- la proposition de valeur ;
- les ressources et activité-clé de l'entreprise ;
- la structure de coût et flux de revenu.

Ses différents éléments sont identifiés sous forme de 9 blocs selon Osterwalder et Pigneur (2011) connue sous le nom de business model canevas et qui est la représentation la plus utilisée pour schématiser un BM

Figure 2 : business model canevas



Source : Osterwalder et Pigneur (2011)-

- Vos clients : le segment de clientèle ciblé ;
- Proposition de valeur : l'offre de produits/services que propose l'entreprise et qui répond aux besoins du client ;
- Les canaux de distribution : les canaux de distribution utilisés pour délivrer le produit ou service au client;
- Relation client : comment l'organisation maintient sa relation avec ses clients, elle peut se décliner en service après-vente, une personnalisation de la commande...etc ;
- Les revenus : les gains que réalise l'entreprise il représente généralement les prix de vente
- Les ressources clés : les ressources nécessaires pour créer de la richesse ;
- Activité-clé : se décline dans les postes et services indispensables de l'entreprise pour créer de la valeur ;
- les partenaires clés : les activités ou ressources acquises à l'extérieur de l'entreprise (sponsors, prescripteurs);
- la structure des coûts : dépensés par l'entreprise pour créer de la valeur au client.

Le business model est devenu un moyen de plus en plus mobilisé par les entreprises, qu'elles soient de petites, moyennes ou grandes tailles, dues à plusieurs raisons parmi elles :

- Son caractère intégrateur
- Un concept évocateur dans le monde des affaires
- Une source de créativité qui va mettre en évidence de nouvelles sources potentielles de revenus (Lecocq, Demil et Warnier, 2006)

## 2.2 Stratégie d'entreprise et business model :

Beaucoup font l'erreur de confondre entre la stratégie d'une entreprise et son business model alors que ce sont deux choses qu'utilise l'entreprise différemment, il est vrai que les concepts répondent à des questions de comment l'entreprise fonctionne, cependant un BM est un outil utilisé pour montrer comment l'entreprise arrive à créer de la valeur tandis que la stratégie d'entreprise est l'ensemble d'actions spécifiques devant permettre l'atteinte des buts et

objectifs et s'inscrivant dans le cadre des missions et politiques de l'entreprise, selon (Warnier, Lecocq et Demil, 2006) le BM se positionne en aval de la réflexion stratégique, il apparaît donc comme l'ensemble des choix opérés influençant la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie.

### 2.3 Les différents business model :

L'innovation est le moyen le plus recherché pour pouvoir se différencier et avoir un avantage par rapport aux autres concurrents. L'entreprise a en effet à sa portée un outil qui va lui rendre l'innovation un peu moins compliquée ou du moins va rendre l'innovation possible.

Depuis la conquête du business model sur le monde des affaires de plus en plus d'entreprises l'utilisent pour se différencier et à ce jour des milliers de model ont pu être conçues, effectivement au-delà du business model classique ou de base, on remarque neuf autres modèles qui sont considérés comme des catégories et qui vont à leur suite dégagés d'autres modèles ;

Business model	Caractéristiques
<b>business mode classiques</b>	Ce type de modèle va être utilisé dans le but faire la production de produit ou service et les vendre à des consommateurs ou autre.
<b>Le low-cost</b>	Ce business model se différencie du modèle classique par une politique qui vise à réduire au maximum le prix des produits ou service, et il peut être adapté dans différents secteurs d'activité.
<b>la désintermédiation</b>	Du même principe que le low-cost ce business model va réduire les coûts mais en limitant les intermédiaires grâce à internet.
<b>Le commissionnement</b>	Ce modèle permet de vendre le produit d'une entreprise et recevoir à cet effet une commission.

<b>L'abonnement</b>	Comme son nom l'indique l'entreprise va pratiquer intégralement ou partiellement ce modèle pour fidéliser ses clients.
<b>le financement par publicité</b>	En adoptant un business model pareil l'entreprise va être rémunérée par le biais de la publicité.
<b>les enchères</b>	C'est les clients qui fixent le prix de ce qu'ils veulent acheter.
<b>Le freemium</b>	L'entreprise va proposer aux clients des offres gratuites ainsi que des offres avec plus d'avantages qui seront payantes.
<b>Le cashback</b>	Plus le consommateur consomme, plus il obtiendra des avantages.
<b>le modèle de l'imprimante</b>	Il consiste à mettre en vente un produit de base peu coûteux et le doter de recharges qui vont obliger d'une manière le consommateur à rester fidèle à la marque.

Tableau 1 : les types de business model

Source : <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/strategie-1104/FichePratique/Les-differents-business-model-305047.htm>

#### 2.4 Le business model durable :

suite aux défis environnementaux et sociétaux que rencontre le monde des affaires d'aujourd'hui, nombreuse sont les entreprises qui se sont engagées et ont adopté une démarche RSE ce qui signifie que désormais le nouveau business model se doit d'être responsable d'intégrer les attentes d'autres parties prenantes que celle des investisseurs et voir au-delà de la création de valeurs purement économique, et créer de la valeur pour tous.

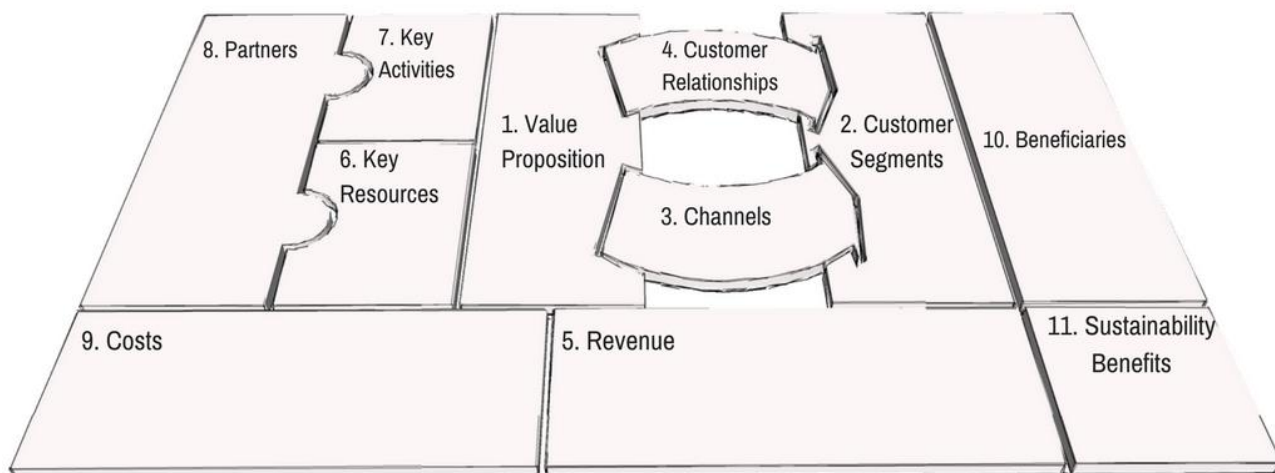
Selon Bocken et al, 2012 un business model durable est un modèle qui vise à réaliser plus qu'une valeur économique mais se doit de prendre en considération d'autres formes de valeur pour un plus grand nombre de parties prenantes.

Abdelkafi et Tauscher, (2016) l'ont défini comme étant le modèle qui intègre le développement durable en tant que partie intégrante de la proposition de valeur et de la logique de création de valeur de l'entreprise, en tant que tel le BM durable apporte une valeur au client, à l'environnement et à la société.

Cette remise en question du traditionnel business model va permettre à l'entreprise de s'enrichir d'une nouvelle dimension et c'est celle de la durabilité qui va se traduire en la prise en compte des trois dimensions du tripple bottom line.

Face aux divers mouvements politiques, économiques et sociaux, l'entreprise doit s'affirmer en proposant une stratégie concurrentielle que le business model durable lui confère. (Bathe 2013) Il existe différents business model canevas qui répondent aux exigences du business model durable parmi elles le business model canevas de James Mcgregor 2017 qui rajoute deux autres blocs au business model canevas de Osterwalder et Pigneur

**Figure 03** : le business model durable canevas :



## Sustainable Business Model Canvas

**Source:** le business model canevas, James Mcgregor (2017)

Les deux blocs additionnels sont :

- L'avantage de la durabilité : ce que rapporte cet engagement à l'entreprise
- Les bénéficiaires : ceux qui profitent des avantages de la prise en compte du contexte de durabilité

### 3 SECTION : LA RSE EN ALGERIE :

Ce qu'il faut savoir c'est que la démarche RSE ne s'applique pas et n'est pas perçue de la même manière dans les différents pays du monde, et la différence est d'autant plus importante entre les pays développés et ceux en voie de développement. En ce qui concerne l'Algérie la question de RSE n'a pas été souvent évoquée, le nombre de recherches et d'articles à ce sujet reste réduit, plus particulièrement si on le compare au pays voisin, le Maroc. Cependant ces 5 dernières années on remarque qu'un plus grand nombre d'articles lui sont consacrés et de plus en plus d'entreprises s'y appêtent, notamment l'état.

Nous allons de ce fait présenter la RSE en Algérie de deux perspectives, celle de l'État et celle des entreprises Algériennes.

#### 3.1 Au niveau de l'état <sup>8</sup>:

L'Algérie confrontée à des problèmes écologiques et environnementaux, a lancé sa première initiative en matière de protection de l'environnement, dans les années 1980, par la mise en place de la loi 83-03 du 2 février 1983 qui a porté comme objectif :

- la protection, restauration et la valorisation des ressources naturelles ;
- la prévention et lutte contre toute forme de pollution et de nuisance ;
- l'amélioration du cadre de qualité de vie.

Le gouvernement algérien a contribué à la mise en œuvre des différents traités et Conventions adoptés par la communauté internationale et a porté davantage d'intérêt à l'environnement et au développement durable en mettant en œuvre en 2002<sup>9</sup> le Plan National

---

<sup>8</sup> Source en ligne : [http://www.rsealgerie.org/fr/fr/initiatives\\_publicques\\_algerienne-58.html](http://www.rsealgerie.org/fr/fr/initiatives_publicques_algerienne-58.html) , consulté le 22/03/2019

<sup>9</sup> Le Plan d'Actions National pour l'Environnement et le Développement Durable, 2002

d'actions pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD) pendant une période de 10 ans, avec des actions regroupant ce qui suit :

- santé et qualité de vie ;
- amélioration et conservation du capital naturel ;
- compétitivité et efficacité économique ;
- environnement global.

Ce plan national a fait l'objet d'une actualisation et une nouvelle phase a été lancée en 2013<sup>10</sup> par le ministère de l'aménagement du territoire de l'environnement et de la ville, s'étalant jusqu'à 2021.

Dans le prolongement des actions menées à la réalisation d'un cadre propice à la RSE, on retrouve le code du travail, qui précise les conditions de travail des femmes et des enfants ainsi que les conditions concernant l'hygiène et la sécurité des travailleurs.

Et en dernier lieu L'Algérie a lancé, en 2012, une initiative destinée à promouvoir la création d'emplois et l'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes dans l'économie verte, dans le cadre de son engagement aux objectifs du Millénaire pour le développement des nations unies de 2000 jusqu'à 2015.

Ce qui fait que l'État algérien, mis en place plusieurs actions dans l'objectif de promouvoir un développement durable respectueux de l'environnement mondial et de mettre en place un écosystème favorisant la mise en œuvre de la démarche RSE auprès des entreprises.

## **3.2 Au niveau des entreprises :**

### **3.2.1 Les relations internationales :**

Touchée notamment par le phénomène de mondialisation, l'Algérie s'est vu accroître sa relation avec le monde extérieur, et son emplacement géographique a fait que ces relations soient plus importantes avec l'Union européenne, cela a mené l'Algérie à signer un certain nombre de traités d'échange et a adhéré à des référentiels internationaux, notamment avec les nations unies et l'Organisation de coopération et de développement économiques OCDE.

---

<sup>10</sup> Source en ligne : <http://www.elmoudjahid.com/fr/mobile/detail-article/id/40652> , consulté le 15/03/2019

Par conséquent nos entreprises sont confrontées à un certain nombre d'exigences et de normes, alors l'engagement a une démarche RSE va venir à son tour faciliter leur intégration dans l'environnement international.

### 3.2.2 Le projet RS-MENA<sup>11</sup> :

Le projet RS-MENA est un programme qui s'est adressé à huit pays pilotes, l'Algérie, l'Égypte, l'Irak, la Jordanie, le Liban, le Maroc, La Tunisie et la Syrie pour, ce programme a été financé par l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (SIDA) visant à encourager ces pays à l'adoption et la mise en œuvre de la norme ISO 26 000 sur la RSE dans la région Moyen-Orient et Afrique du nord. Cette norme étant le résultat de longue recherche par l'organisation internationale de normalisation qui a publié la première norme internationale relative à la démarche de responsabilité sociétale des entreprises en 2010, elle a été développée avec la participation de plus de 90 pays et 40 institutions internationale (Assael, 2012) cette norme n'étant pas comme les autres normes telle que ISO 9001, ISO14001 puisque ce n'est pas une norme certifiable, elle procure des recommandations et des lignes directrices plutôt que des exigences et n'a été développée que dans le but de fournir une définition reconnue de la RSE sur l'échelle mondiale

Projet RS-MENA en Algérie :

Ce projet a été géré par l'institution algérienne de normalisation (IANOR) durant la période de quatre ans qui s'est étendue de 2011 à 2014 dans l'intérêt de :

- inscrire les acteurs dans une démarche régionale suivie mondialement ;
- mettre en place des recommandations de RSE en harmonie avec une démarche Développement durable ;
- Anticiper l'application future d'un référentiel international.

En tout, 15 entreprises et organisations ont fait partie de ce projet.

---

<sup>11</sup> Source en ligne : [http://ianor.dz/Site\\_IANOR/ISO%2026000.php?id=5](http://ianor.dz/Site_IANOR/ISO%2026000.php?id=5) consulté le 15/03/2019

# **CHAPITRE II : Méthodologie de la recherche**

## **CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.**

Pour la réalisation du présent travail de recherche, nous avons adopté la méthodologie suivante.

Il s'agissait d'abord de bien saisir et comprendre les concepts de responsabilité sociétale des entreprises et du business model.

Nous avons cherché à réaliser une revue de la littérature sur le thème de la responsabilité sociétale des entreprises ainsi que sur la notion de business model pour essayer d'en distinguer les principaux traits. Cette revue de la littérature est bien entendu loin d'être exhaustive mais tente de mettre en évidence les différentes études publiées en amont de notre recherche. En nous aidant de la recherche existante, nous avons également tenté de mettre en évidence la place qu'occupe la démarche RSE dans l'écosystème algérien (afin de bien comprendre la dimension RSE en Algérie).

Cette démarche nous a permis de bien comprendre les implications et les enjeux de la RSE et notamment le rôle du business model de l'entreprise et de nourrir notre réflexion pour l'étude de cas.

Notre deuxième axe méthodologique a été l'étude qualitative de trois cas d'entreprises qui pratiquent la RSE

Les deux premières parties du travail nous ont permis de mieux appréhender les problématiques de l'appropriation de la RSE et du business model et d'identifier dans la littérature des éléments de réponses à notre problématique de recherche. En interrogeant les responsables de la démarche RSE au sein de chaque entreprise nous avons cherché à obtenir nos propres réponses tout en guidant et en enrichissant nos interviews des hypothèses identifiées dans la littérature.

### **SECTION 1 : APPROCHE METHODOLOGIQUE**

Dans le cadre du présent travail nous avons adopté une approche inductive qui consiste à suivre un raisonnement qui va du particulier au général, cette approche va permettre d'analyser des données portant sur des objets de recherche à caractère exploratoire (Blais, Martineau, 2006, p. 4). Ayant un sujet de recherche peu traité, cette approche va nous permettre de trouver des réponses à notre problématique.

Nous avons également utilisé la méthode 'étude des cas multiples'. Les études de cas sont pertinentes dans le cadre où l'objet de recherche consiste à connaître comment ou pourquoi une chose se produit. Nous avons opté pour cette méthode puisqu'elle permet de porter une attention particulière à une problématique encore peu étudiée, en l'occurrence de l'impact de la RSE sur le business model. Les cas étudiés étant très limités, cette approche nous semble la plus appropriée pour essayer de répondre à notre problématique.

L'étude qualitative nous permet de comprendre au mieux les motivations et le degré d'engagement des entreprises vis-à-vis de leur démarche RSE, et de comment la RSE crée de la valeur pour eux, ainsi pouvoir définir si cette démarche aura un impact sur le business model de l'entreprise et de définir de quelle manière cet impact va être perçu.

L'entretien d'une personne clé en charge de la RSE devrait recueillir des informations qualifiées.

### **1.1 Analyse des données :**

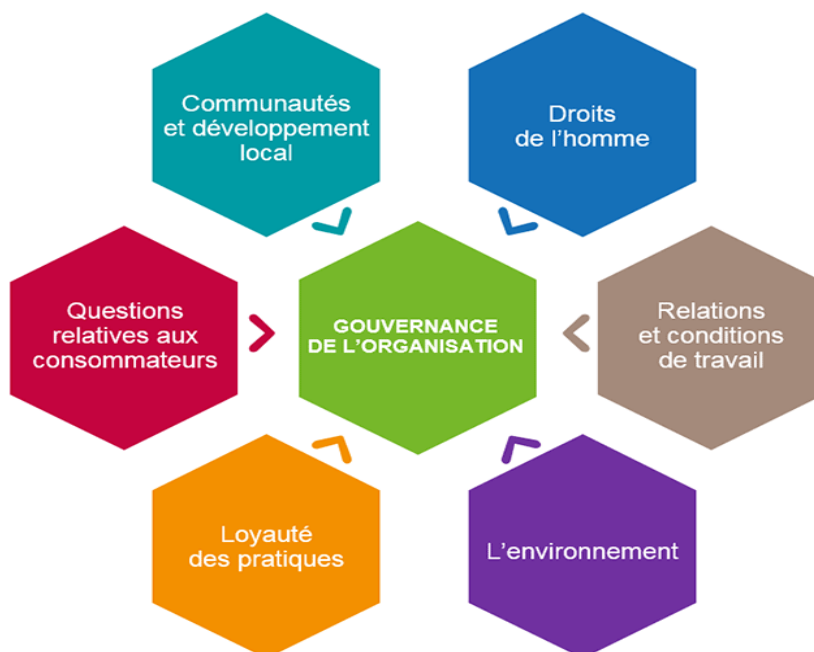
L'Analyse de contenu est la méthode la plus utilisée pour étudier les interviews ou les observations qualitatives. La méthode cherche à synthétiser les réponses des interviewés de la façon la plus objective possible. Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à coder les informations recueillies et à les traiter. Pour notre cas nous avons retranscrit manuellement les interviews et en ce qui concerne le codage, nous avons opté pour une analyse sémantique, le seul intérêt de l'étude sont les passages qui ont une signification « les idées clés ». Les thèmes clés sont identifiés selon les thèmes du guide d'entretien.

L'analyse s'est effectuée en deux temps, dans un premier temps nous allons traiter chaque cas séparément en tenant en compte sa particularité par la suite nous allons mettre en avant les ressemblances et les différences afin de pouvoir dégager des tendances si il y'a lieu, et tirer des conclusions générale.

## 1.2 Outils de collecte de donnée :

La méthode de l'étude de cas multiple a pour avantage de ne pas comporter un protocole méthodologique strict (Hamel 1997). Dans le cas de notre étude nous avons utilisé deux outils de collecte de données le premier étant un guide d'entretien, qui nous a permis d'effectuer nos entretiens semi directif. Et le deuxième outil est une grille d'analyse relative aux domaines d'actions de la démarche RSE. Nous avons établi cette grille dans la mesure de connaître le nombre de domaine ou nos cas étudié exercent, pour pouvoir définir leur degré d'engagement dans leur démarche RSE. Cette grille a été réalisé en se référant aux 7 questions fondamentale de la RSE définit par l'ISO 26 000.Ces questions se divisent en plusieurs domaines d'actions. A cet effet nous avons pu connaître le degré d'engagement des entreprises en se référant au nombre domaines où elles opèrent dans le cadre de démarche RSE

**Figure 5** : les 7 questions centrales de la RSE selon ISO 26 000



Source: <https://www.qualite-logement.org/qui-sommes-nous/rse/nosactions.html>

**Tableau 02 : la grille d'analyse**

Questions centrales	Domaines d'action	Oui/Non	Nombre de domaine
gouvernance	Approche stratégique et objectifs		8/8
	Déploiement de la RSE		
	Surveillance des performances		
	Amélioration de l'organisation		
	Application des principes de redevabilité et de transparence		
	Relation avec les parties prenantes		
	Respect des lois		
droit de l'homme	Devoir de vigilance		8/8
	Risque pour les droits de l'homme		
	Prévention de la complicité		
	Remédier aux atteintes aux droits de l'homme		
	Discrimination et groupe vulnérable		
	Droit civils et politique		
	Droits économiques sociaux et culturels		
	Principes fondamentaux et droit au travail		
Relations et conditions de travail	Conditions de travail et protection sociale		4/4
	Dialogue social		
	Santé et sécurité au travail		
	Développement du capital humain		
environnement	utilisation durable des ressources		4/4
	atténuation des changements climatiques		
	Protection de l'environnement		
	Prévention de la pollution		
loyauté des pratiques	Respect des droits de propriété		5/5
	concurrence loyale		
	promotion de la RSE dans la chaîne de valeur		
	Engagement politique responsable		

		Lutte contre la corruption		
consommateur		Déployer pratiques loyales		7/7
		Protection, santé et sécurité		
		Promouvoir une consommation durable		
		Protections des données et de la vie privée		
		Access aux services essentiels		
		Assistance		
		Education et sensibilisation		
communautés et développement local		Création de richesse et de revenus		7/7
		Implication auprès de la communauté		
		Education et culture		
		Création d'emplois et développement de compétences		
		Développement des technologies		
		La santé		
		Investissement dans la société		

Source : élaboré par nous-même à partir de la norme ISO 26 000

## SECTION 2: PRESENTATION DES CAS ET ORGANISME D'ACEUIL

Nous avons effectué nos entretiens avec trois entreprises ayant entrepris une démarche RSE, deux exerçant dans le secteur de l'agroalimentaire et la troisième dans le secteur bancaire. Dans la mesure de réaliser une analyse nous permettant de faire une étude comparative, et d'étudier l'impact de la RSE sur le business model, les cas retenus sont les entreprises du même secteur d'activité.

La demande d'entretien a été effectuée par l'établissement d'accueil (la CCI AF) en envoyant un courrier électronique aux directeurs généraux des entreprises avec comme attaché une demande écrite par nous, en premier et ensuite le rendez-vous pour l'entretien a été

confirmé par un autre courriel. Les entretiens ont été menés entre le 4 mars et le 29 avril 2019.

Les entretiens ont été menés en personne, les réponses de deux entretiens ont été enregistrées avec l'accord des interviewés et la troisième interview a été transcrite grâce aux prises de notes. Avant de passer aux questions, la présentation de la démarche et de son intérêt étaient présentées aux personnes interrogées. Les entretiens ont duré entre 30min à 1h.

Notre démarche s'inscrit dans une recherche qualitative et cherche à apporter des pistes de réflexion qui pourront éventuellement servir à faire avancer la connaissance du sujet.

## 2.1 Présentation des interviewés :

**Tableau 03** : présentation des interviewés

Entreprise	Fromagerie BEL	NCA ROUIBA	BNP Paribas
Les interviewés	ZOUAGHI Yasmine	TOUNSI Kahina	ALOUANE Amine
Poste des interviewés	Responsable communication et chargé RSE	Directrice QHSE	Responsable qualité et RSE
Date des interviews	25/03/2019	17/04/2019	04/03/2019
Secteur d'activité	Agroalimentaire	Agroalimentaire	Bancaire
Début de la démarche RSE	2003	2011	2006

## 2.2 Établissement d'accueil : La CCI AF

La chambre de commerce et d'industrie Algéro-française, est une association agréée par les autorités algériennes depuis le 21 février 2011 (décision n4/2011) avec pour mission statutaire de faciliter et de promouvoir et de développer la mise en relation entre les entreprises des deux pays.

La Chambre de Commerce et d'Industrie Algéro-Française est dirigée par un conseil d'administration, composé de **18 chefs d'entreprises algériens et français** bénévoles pour un mandat de trois années.

**Tableau 04** : répartitions des adhérents de la CCI AF selon le pays

2000 Adhérents	
205 entreprises françaises	1795 entreprises algériennes

### 2.2.1 L'activité de la CCI AF :

- Des rencontres autour d'ateliers et clubs :

Club logistique/ Club Agro-industrie / Club FMCG / Club des femmes chef d'entreprise / Club BTP / Atelier RH / Atelier Juridique / Club des directeurs financiers / Club digital et innovation. Depuis janvier 2018 plus de 500 personnes ont participé à ces rencontres.

- Des ateliers réglementaires :

La CCI AF dispose d'une équipe spécialisée en veille réglementaire, pour renseigner les entreprises françaises et algériennes des évolutions réglementaires.

### 2.2.2 La CCI AF propose à ses adhérents :

- Un accompagnement
- Aide et suivie des pme dans leur approche du marché algérien
- Installation et création d'entreprise de droit local et partenariat
- Des espaces séminaire, salles de réunion et espace de travail
- Une revue trimestrielle et annuaire gratuit au membre
- Une newsletter mensuelle économique et réglementaire
- Une application mobile

# **CHAPITRE III : Résultat de la recherche**

## **CHAPITRE 3 : RESULTAT DE LA RECHERCHE**

Dans ce dernier chapitre nous allons présenter les résultats de notre recherche et l'élaboration de proposition a notre thématique de recherche.

### **SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS**

Dans ce dernier chapitre nous allons présenter l'analyse des résultats obtenus des entretiens, qui sont effectués selon le guide d'entretien, et de la grille d'engagement. Notre enquête s'est limitée en retenant que les entreprises du secteur agroalimentaire, à savoir NCA Rouiba et Fromagerie BEL. En premier lieu, nous allons procéder à l'analyse de chaque entreprise ou monographie séparément afin de répertorier chaque expérience RSE, ensuite nous aurons la possibilité d'établir une comparaison qui nous sera utile à caractériser l'expérience RSE dans le secteur agro-alimentaire.

Nous allons en premier lieu réaliser une grille qui va nous permettre de définir pour chaque entreprise les motivations d'adoption de la démarche RSE, l'intérêt porté à la démarche RSE au sein de l'entreprise leur degré d'engagement de la démarche RSE et la valeur ajoutée de cette dernière.

#### **1.1 Présentation des résultats du premier cas : NCA Rouiba :**

NCA-Rouiba (Nouvelle Conserverie Algérienne de Rouiba), est une entreprise algérienne, spécialisée dans la production et la distribution de boissons, nectars et jus de fruits.

La mission de l'entreprise est « d'Apporter du plaisir aux consommateurs, par un produit de Qualité, tout en contribuant à la création de richesse durable », d'où notre intérêt porté à cette entreprise.

##### **1.1.1 Motivation d'adoption de la démarche RSE chez NCA Rouiba :**

La motivation derrière l'adoption d'une démarche RSE de la part de NCA Rouiba réside dans l'intérêt qu'elle porte à l'environnement et au développement durable, en effet ce n'est pas la première initiative en terme de normalisation quelle entreprend dans ses objectifs à améliorer son impact environnemental et sociétal puisque elle est déjà certifiée, ISO 14 001, cette certifications a été effectué dans le cadre du programme MEDA, L'adhésion de la NCA au programme MEDA lui a permis de bénéficier de l'appui destiné aux PME algériennes, pour faire face à de nouveaux entrants et à la domination des grandes firmes internationales. D'autant plus que la tache lui a été facilitée puisqu'elle a bénéficié de l'accompagnement

de plusieurs experts étrangers dans l'implémentation de sa démarche responsable, étant donné qu'elle a été parmi les entreprises membre du programme RS-MENA avec l'ISO et l'IANOR pour l'implémentation et la promotion de la nouvelle norme ISO 26000 portant sur la Responsabilité Sociétale et le Développement Durable, qui s'est déroulé entre 2011 et 2014.

### **1.1.2 Intérêt porté à la démarche :**

NCA Rouiba démontre son intérêt à la démarche RSE, à travers l'implication de son personnel dans des ateliers, qui donnent l'opportunité d'acquérir des connaissances en RSE. Les personnels impliqués vont s'approprier les principes de la responsabilité sociétale pour les mettre en œuvre au milieu professionnel, étant donné que la démarche RSE s'inscrit dans un écosystème.

NCA Rouiba a notamment mis en place des plans d'actions dans différents domaines pour répondre aux exigences de la démarche RSE, que ça soit dans le cadre de la préservation de l'eau, le recyclage ou même de l'intérêt porté à ses employés, dans le but de répondre aux attentes de ses différentes parties prenantes avec qui elle dialogue. Notre entretien confirme que la RSE est au cœur de la stratégie de NCA Rouiba .

### **1.1.3 Valeur ajoutée de la démarche RSE :**

NCA Rouiba s'est investie dans la démarche RSE parce ses dirigeants sont convaincus que cette dernière aura un retour positif sur le long terme. En effet, à travers leur politique RSE les dirigeants de l'entreprise cherchent à créer de la valeur partagée pour tous.

Devenir une entreprise responsable a permis d'améliorer l'image de l'entreprise, ce qui fait qu'à travers cette démarche une valeur perçue a été créée et cela a pu se concrétiser en instituant un dialogue avec les différentes parties prenantes de l'entreprise.

La motivation et fidélisation de ses employés consiste en les impliquant dans cette démarche et notamment en améliorant les conditions de travail à travers d'une politique de rémunération équitable, un plan de développement personnel et professionnel individualisé, et une politique de formation continue.

La démarche RSE s'est avérée comme un moyen qui rapporte de nombreux avantages à l'entreprise à travers la réduction des coûts de production, car l'entreprise est parvenue à réduire de 29% des quantités des déchets générés, et à réduire la consommation d'eau de 5,2 litres d'eau/ litre de jus en 2012 à 4,7 litres d'eau / litre de jus en 2014. L'avantage se

décline aussi en rendant l'entreprise pérenne en réduisant les risques, et même à acquérir de nouveaux partenaires. Ce qui a été constaté et donc le fait que la démarche RSE offre un réel avantage concurrentiel à l'entreprise.

#### 1.1.4 Degré d'engagement en RSE :

Tableau 5 : grille d'engagement du cas étudié NCA Rouiba

gouvernance	Approche stratégique et objectifs	X	8/8
	Déploiement de la RSE	X	
	Surveillance des performances	X	
	Amélioration de l'organisation	X	
	Application des principes de redevabilité et de transparence	X	
	Relation avec les parties prenantes	X	
	Respect des lois	X	
droit de l'homme	Devoir de vigilance	X	7/8
	Risque pour les droits de l'homme	X	
	Prévention de la complicité		
	Remédier aux atteintes aux droits de l'homme	X	
	Discrimination et groupe vulnérable	X	
	Droit civils et politique	X	
	Droits économiques sociaux et culturels	X	
	Principes fondamentaux et droit au travail	X	
Relations et conditions de travail	Conditions de travail et protection sociale	X	4/4
	Dialogue social	X	
	Santé et sécurité au travail	X	
	Développement du capital humain	X	
environnement	utilisation durable des ressources	X	3/4
	atténuation des changements climatiques		
	Protection de l'environnement	X	
	Prévention de la pollution	X	
loyauté des pratiques	Respect des droits de propriété	X	

	concurrence loyale	X	4/5
	promotion de la RSE dans la chaine de valeur		
	Engagement politique responsable	X	
	Lutte contre la corruption	X	
consommateur	Déployer pratiques loyales	X	6/7
	Protection, santé et sécurité	X	
	Promouvoir une consommation durable	X	
	Protections des données et de la vie privée	X	
	Access aux services essentiels	X	
	Assistance	X	
	Education et sensibilisation		
communautés et développement local	Création de richesse et de revenus	X	3/7
	Implication auprès de la communauté		
	Education et culture		
	Création d'emplois et développement de compétences	X	
	Développement des technologies		
	La santé		
	Investissement dans la société	X	

En se référant à cette grille d'évaluation en démarche RSE on constat que NCA Rouiba réalise presque un sans-faute en terme d'engagement responsable, en effet l'entreprise a scorée un 35 ce qui signifie qu'elle exerce dans 35 domaines d'actions sur un nombre totale de 43.

Ceci dit l'engagement de NCA Rouiba comme étant une entreprise 100% algérienne est remarquable en termes de responsabilité sociétale. En effet, l'effort est remarquable surtout si nous considérons la complexité de l'écosystème dans lequel l'entreprise évolue.

### 1.1.5 L'impact de la démarche RSE sur le business model de l'entreprise :

Figure 5 : modélisation de l'impact de la RSE sur le business model de NCA Rouiba

<b><u>Partenaires clés :</u></b> -fournisseurs locaux -fournisseurs responsables	<b><u>Activité clés :</u></b> -Production et commercialisation de boissons non gazeuses	<b><u>Proposition de valeur :</u></b> -boisson non gazeuse à la portée de tous et de qualité	<b><u>Relation client :</u></b> -sensibilisation à la démarche RSE -diversification des goûts	<b><u>Segment client :</u></b> -marché de masse	<b><u>Les bénéficiés de la RSE :</u></b> -les différentes parties prenantes (collaborateurs, communauté)
	<b><u>Ressources clés :</u></b> -ressources humaine responsables - équipements et machinerie à consommation énergétique réduite		<b><u>Canaux de distribution :</u></b> -contrôle de prestation -contrôle de vidange régulier		<b><u>Les bénéfices de la RSE :</u></b> - consommation responsable d'énergie -avantage concurrentiel -réduction des risques
<b><u>Coûts :</u></b> -investissement sur la démarche RSE			<b><u>Revenue :</u></b> -acquisition de nouveaux clients - réduction des couts de production.		

Grace à notre entretien et une étude documentaire sur l'entreprise NCA Rouiba, nous avons pu illustrer l'impact d'une démarche RSE sur le business model. Nous avons également suivi le modèle de James Mcgregor (2017) pour pouvoir concrétiser les apports de la RSE dans la création de valeur pour l'entreprise.

## **1.2 Présentation du deuxième cas : Fromagerie BEL**

Notre deuxième cas est la multinationale Fromagerie BEL Algérie, Bel Algérie est une filiale du Groupe Bel. Groupe familial fondé en 1865, Ce dernier est un acteur mondial du snacking sain laitier et fruitier en portion. Ce marché étant en plein développement a attiré de nombreuses entreprises, et Fromagerie BEL est parmi les entreprises à avoir investi dedans

### **1.2.1 Motivation d'engagement dans la démarche RSE :**

La motivation de la fromagerie BEL en matière de démarche RSE s'aligne avec son intérêt porté au développement durable après la signature du Pacte Mondial des Nations Unies en 2003. Étant une grande multinationale elle est consciente de l'importance de son impact sur l'environnement et la société.

### **1.2.2 Intérêt porté à la démarche :**

Depuis 2003, la multinationale en tant que groupe s'est engagée dans sa démarche responsable, et a constamment œuvré à conduire ses activités dans le respect de l'éthique, réduire son empreinte environnementale et développer une offre de produits toujours plus responsables, et de qualité, tout en dialoguant avec ses parties prenantes, ont été les priorités de l'entreprise.

La démarche RSE n'a été structurée qu'à partir de l'année 2016 et cela dans le but de placer le développement durable au cœur du business model de l'entreprise et depuis différents plans d'actions ont été réalisés, dans l'objectif de concrétiser la démarche. L'entreprise BEL donne accès à ces parties prenantes la possibilité de consulter ses bilans annuels en élaborant un Scorecard qui permettra de suivre l'évolution de ses objectifs année après année.

### **1.2.3 Création de valeur :**

Afin d'œuvrer pour le bien-être de tous et d'avoir un impact positif tout au long de sa chaîne de valeur, Bel a fait le choix de s'inscrire dans un modèle de création de valeur partagée avec

ses parties prenantes internes et externes, avec une attention particulière sur ses consommateurs, ses collaborateurs, ses partenaires et ses territoires d'implantation.

Le Groupe a initié une démarche de transformation pour proposer des produits toujours plus responsables en travaillant sur une nutrition attentive, la réduction de l'empreinte environnementale et le bien-être de tous.

Son programme intitulé ESABEL et WASABEL (energy saving a Bel et water saving a Bel) l'entreprise a réussi à réduire ses coûts de production en termes de réduction d'eau utilisée dans la production qui a diminuée de 38% entre 2008 et 2017 (ses chiffres sont issus du reporting de l'année 2017 et qui prend en considération toutes les filiales du groupe)

Conformément aux objectifs de Bel, le nombre de collaborateurs ayant eu accès à une formation a augmenté entre 2016 et 2017 et, est de 79 %. le groupe dispose à ses collaborateurs un taux de formation élevé à celui obligé par la réglementation ce qui place

#### 1.2.4 Intérêt porté à la démarche RSE :

Tableau 6 : grille d'analyse du cas 2 Fromagerie Bel

gouvernance	Approche stratégique et objectifs	X	7/7
	Déploiement de la RSE	X	
	Surveillance des performances	X	
	Amélioration de l'organisation	X	
	Application des principes de redevabilité et de transparence	X	
	Relation avec les parties prenantes	X	
	Respect des lois	X	
droit de l'homme	Devoir de vigilance	X	7/8
	Risque pour les droits de l'homme	X	
	Prévention de la complicité		
	Remédier aux atteintes aux droits de l'homme	X	
	Discrimination et groupe vulnérable	X	
	Droit civils et politique	X	
	Droits économiques sociaux et culturels	X	
	Principes fondamentaux et droit au travail	X	

Relations et conditions de travail	Conditions de travail et protection sociale	X	4/4
	Dialogue social	X	
	Santé et sécurité au travail	X	
	Développement du capital humain	X	
environnement	utilisation durable des ressources	X	3/4
	atténuation des changements climatiques		
	Protection de l'environnement	X	
	Prévention de la pollution	X	
loyauté des pratiques	Respect des droits de propriété	X	4/5
	concurrence loyale	X	
	promotion de la RSE dans la chaîne de valeur		
	Engagement politique responsable	X	
	Lutte contre la corruption	X	
consommateur	Déployer pratiques loyales	X	6/7
	Protection, santé et sécurité	X	
	Promouvoir une consommation durable	X	
	Protections des données et de la vie privée	X	
	Access aux services essentiels	X	
	Assistance	X	
	Education et sensibilisation		
communautés et développement local	Création de richesse et de revenus	X	3/7
	Implication auprès de la communauté	X	
	Education et culture		
	Création d'emplois et développement de compétences	X	
	Développement des technologies		
	La santé		
	Investissement dans la société	X	

A travers notre grille d'évaluation, on constate que la fromagerie BEL s'engage d'une manière sérieuse dans sa démarche RSE, avec un score de 34, et c'est le nombre de domaines d'actions sur lequel elle déploie ses pratiques. Étant une filiale d'une grande multinationale elle se voit dans l'obligation de s'aligner avec les pratiques de l'entreprise mère.

### 1.2.5 L'impact de la démarche RSE sur le business model de l'entreprise :

**Figure 06 :** représentation de l'impact de la RSE sur le business model de Fromagerie BEL

<b><u>Partenaires clés :</u></b> - fournisseurs locaux - agriculteurs locaux	<b><u>Activité clés :</u></b> - Production et commercialisation de produits laitiers et fruitiers - réduire l'empreinte environnementale	<b><u>Proposition de valeur :</u></b> - produits laitier et fruitier saints de qualité	<b><u>Relation client :</u></b> - sensibiliser nos clients a une alimentation saine - diversification des goûts	<b><u>Segment client :</u></b> - marché de masse	<b><u>Les bénéficiés de la RSE :</u></b> - les différentes parties prenantes
	<b><u>Ressources clés :</u></b> - ressources humaine engagées		<b><u>Canaux de distribution :</u></b> - circuit long - réseaux sociaux		<b><u>Les bénéfices de la RSE :</u></b> - innovation. - promouvoir une alimentation saine.
<b><u>Coûts :</u></b> - investissement sur la démarche RSE			<b><u>Revenue :</u></b> - acquisition de nouveaux clients - réduction des couts de production.		

**Source :** élaboré par nous-même

Grace à notre entretien et une documentation sur l'entreprise Fromagerie BEL, nous avons essayé d'illustrer l'impact d'une démarche RSE sur le business model, nous avons également suivie le modèle de James Mcgregor (2017) pour pouvoir concrétiser les apports de la RSE dans la création de valeur pour l'entreprise.

## **SECTION 2 : DISCUSSION DES RESULTAT ET PROPOSITION :**

L'objet de cette partie est la discussion des résultats présentés dans la partie précédente. Ainsi que l'interprétation de ces résultats.

A travers l'analyse réalisée sur nos deux cas d'étude on constat que la motivation a l'adoption d'une démarche RSE se relie fortement a l'intérêt qu'éprouvent ces entreprises à leurs engagements en développement durable, qui s'inscrit comme un objectif stratégique pour elles. En effet la démarche RSE va permettre aux entreprises de réaliser leurs objectifs en développement durable à travers les directives que propose la démarche de responsabilité sociétale des entreprises.

L'intérêt éprouvé pour cette démarche diffère d'une entreprise a une autre cependant il se traduit dans nos deux cas de la même manière, on constate que les deux entreprises s'engage à dialoguer avec leurs différentes parties prenantes pour répondre à leurs attentes dans le cadre d'une démarche RSE. La mise en place de plans d'actions en stratégie RSE a permis également à ces entreprises de structurer leur démarche et de formaliser d'une manière leur engagement en responsabilité sociétale.

Définir le degré d'engagement d'une entreprise en termes de responsabilité sociétale reste difficile. Dans notre méthodologie nous avons uniquement évoqué les domaines d'actions issues des 7 questions centrales proposé par l'ISO 26 000, cependant dans la mesure de notre cas on a jugé que le nombre de domaine d'action en termes de RSE pourrait définir l'engagement de nos cas d'études, lui additionnant le fait que NCA Rouiba et Fromagerie BEL ont mis en place des dispositifs et des plans d'actions concernant leur démarche, et en prenant en compte leurs motivations à devenir responsable, mais surtout en sachant que la démarche RSE est au cœurs de leurs stratégie d'entreprise ,on en déduit que leur engagement reste élevé.

En ce qui concerne la création de valeur, les deux entreprises s'accordent sur le fait que la création de valeur partagée est un aspect important dans la démarche RSE.

Dans notre analyse on constate que grâce à la démarche RSE deux types de valeurs ont pu être dégagés à savoir : valeur économique, et une valeur perçue.

Dans un premier temps, l'analyse met en évidence le lien entre la RSE et la réduction des coûts, car elle permet à une exploitation plus efficace des ressources, par la réduction des déchets, et des consommations en eau et en énergie. La démarche RSE a également un impact sur la fidélisation des clients, et arrive aussi à susciter l'intérêt de nouveaux clients, et c'est à travers cela qu'une valeur économique peut être créée.

Deuxièmement, l'analyse permet de dégager l'apport de la fidélisation des collaborateurs dans la création de valeur pour l'entreprise, car en effet une entreprise responsable se doit de prendre en considération le bien-être de ses collaborateurs en favorisant les conditions de travail et en les impliquant dans la démarche RSE, ce qui va contribuer à la motivation du facteur humain et cela va avoir un impact positif sur sa performance et ainsi la performance globale de l'entreprise.

L'analyse permet également d'identifier une autre valeur qui est la valeur perçue, qui est détenue grâce à l'amélioration de l'image de l'entreprise et le renforcement des relations communautaires.

Cette analyse nous a principalement permis d'identifier si il y'a lieu de l'impact de la RSE sur le business model pour qu'à la fin pouvoir modéliser un business model canevas durable pour chaque cas en mettant l'accent sur la création de valeurs partagée.

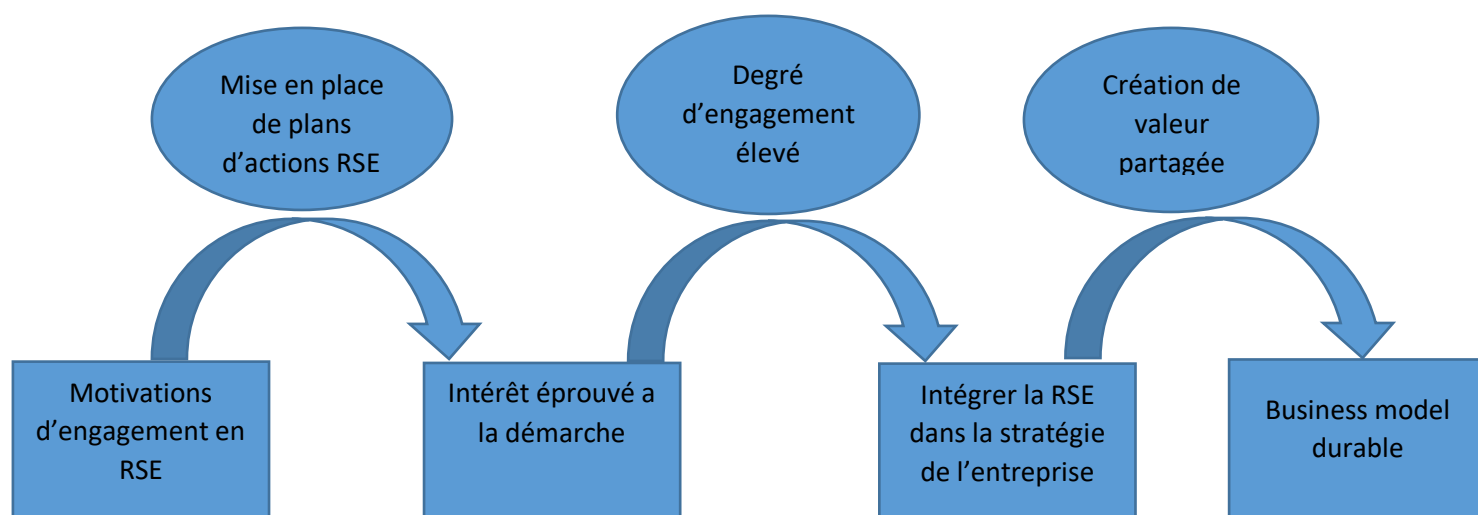
A partir de ses constats, nous pouvons conclure que pour pouvoir identifier un changement dans le business model de l'entreprise suite à l'appropriation d'une démarche RSE, la création de valeur doit être touché , en effet l'entreprise se doit de réaliser une valeur pas uniquement a elle-même mais a c'est parties prenantes également et que l'engagement de l'entreprise en sa démarche soit élevé.

## 2.1. PROPOSITION :

Nous présentons dans cette partie les propositions que nous avons tirées de l'analyse et de la discussion des résultats

Afin d'expliquer dans quelles mesures la démarche de responsabilité sociétale des entreprises va avoir un impact sur les business model, nous avons modélisé un processus qui va expliquer les étapes de l'appropriation d'une démarche RSE au sein de l'entreprise qui vont lui permettre de réaliser un business model durable

Figure 7 : modélisation du processus de d'intégration de la RSE dans le business model



**Source :** élaboré par nous même

Ce processus explique que la motivation derrière l'implémentation d'une démarche RSE va amener l'entreprise a mettre en place des plans d'actions pour intégrer cette démarche dans son organisation, cependant l'intérêt de l'entreprise éprouvé à cette démarche va définir son degré d'engagement, en effet si l'intérêt rentre dans des objectifs biens tracés, dans ce cas-là des pratiques dans différents domaines d'actions vont être mis en place.

Suite à ce dispositif, la démarche RSE va être intégrée dans la stratégie de l'entreprise, dans le cas de création de valeur partagée pour l'entreprise ou pour ses parties prenantes, sociale, environnementale ou économique soit elle. Elle va pouvoir avoir un impact sur le business model qui comme on l'a expliqué précédemment montre comment l'entreprise crée de la valeur, et dans le cas de la démarche RSE on aura affaire à un business model qui ne va pas uniquement montrer comment l'entreprise crée de la valeur pour elle-même mais une entreprise qui crée de la valeur partagée, qu'on a pu modéliser dans un business model durable.

# **CONCLUSION**

La finitude des ressources naturelles oblige les entreprises à intégrer les principes du développement durable au cœur de leur modèle de création de valeur, et la responsabilité sociétale des entreprises est un moyen pour le concrétiser.

Ce mémoire porte sur l'étude des conditions qui vont amener l'entreprise à intégrer le volet de la RSE et qui se traduit par l'aspect économique social et environnemental, dans son business model. Cette recherche trouve sa place dans un débat nouveau auquel les entreprises de demain devront faire face.

Il ressort de notre recherche que les entreprises d'aujourd'hui s'intéressent d'avantage à la RSE ,que ça soit en raison des attentes de leur partie prenantes, ou pour faire face aux changements économique, mais cette démarche ne se considère plus comme une obligation, car les entreprises sont arrivées à cerner l'avantage que procure cette démarche. L'entreprise algérienne considère la démarche RSE comme étant une stratégie d'amélioration de sa compétitivité parce qu'elle contribue dans la réduction des coûts et des risques ainsi que dans l'amélioration de l'image de l'entreprise.

En effet en l'intégrant au cœur de la stratégie de l'entreprise cette démarche va permettre à l'entreprise responsable de créer de la valeur partagée, car aujourd'hui, pour pouvoir assurer la pérennité et l'équilibre de l'entreprise il faut se concentrer sur une logique de valeur et non de monétisation, et la RSE est au cœur de la création de valeur partagée

Dans cette course aux volumes, ces modèles requièrent une quantité croissante de matières premières et d'énergie alors même que nos ressources sont limitées, ce qui vient bousculer l'équilibre de l'entreprise.

Cette recherche nous a permis d'avoir une meilleure compréhension de la démarche RSE et de comment elle peut avoir un impact sur le business model de l'entreprise, car oui il existe un lien évident entre ces deux concepts que ça soit par l'appréhension des différentes parties prenantes ou par la création de valeur, et en intégrant ses deux concepts , on se retrouve avec un modèle qui démontre l'interaction de l'entreprise avec ses parties prenantes en leur créant de la valeur économique, sociale ou environnementale.

Nous avons cherché à comprendre comment la démarche RSE est appréhendée dans nos deux cas d'étude, Fromagerie BEL et NCA Rouiba, pour pouvoir déterminer dans quelle mesure cette démarche va avoir un impact sur le business model de l'entreprise.

Cependant notre travail de recherche souffre d'un certain nombre de limites :

L'échantillon de notre étude est très réduit pour considérer cette étude exhaustive, et nos recherches documentaires n'étaient pas facile à faire, dans la mesure où nous n'étions pas stagiaire chez ces deux entreprises, l'information n'a pu être partagée d'une manière optimale. Nous aurions souhaité approfondir la recherche en étudiant d'autres cas, une de nos demandes de stage au sein d'une entreprise dans le secteur agroalimentaire a été refusée, suite à la démission du responsable RSE.

Notre thématique étant très peu traitée, voir même jamais traitée dans le contexte des entreprises Algériennes de l'agroalimentaire, laisse nos perspectives de recherche prometteuses. Nous proposons donc de traiter en profondeur la relation entre la RSE et la création de valeur partagée dans une entreprise Algérienne et de traiter les aspects du business model séparément, et en tenant en compte de toutes les parties prenantes de l'entreprise, et mettre en relation les attentes des parties prenantes et la création de valeur pour les parties prenantes, cela permettra de mettre en évidence l'apport de la démarche RSE dans la création de valeur pour les entreprises.

On propose également de traiter des sujets en relation avec l'entrepreneuriat social et de mettre en évidence la démarche de modélisation de son business model et comprendre comment on peut créer de la valeur grâce à l'entrepreneuriat social dans un environnement comme celui de l'Algérie.

D'autres sujets qui seraient intéressants de traiter ; la responsabilité sociétale des organisations publiques ; la RSE dans les administrations publiques ; l'étude comparative de la démarche RSE entre le secteur public et le secteur privé.

## **Références bibliographique**

## Bibliographie :

- Abdel.K.,Tauscher.K., *business models for sustainability from a system dynamics perspective*. Organazatin and environment. (2015)
- Afnor. (2010). ISO 26000 *responsabilité sociétale comprendre, deployer, évaluer*. Saint Denis : AFNOR.
- Allaire, S., Thériault, P., Gagnon, V., & Normandeau, L. (2013). *Étude de cas multiples sur le développement de l'écriture dans des classes du secondaire utilisant le blogue*. Québec : Université du Québec à Chicoutimi.
- Aras, G., & Crowther, D. (2010). *A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*. Gower Publishing.
- Atu, & Kingsley, O.-E. O. (2013, Sep-Oct). *Triple Bottom Line Accounting: A Conceptual Expose*. Journal of Business and Management, 13(4), pp. 30-36.
- Aubertin,S.,Vivent,F.D. (2010). *Le developpment durable: enjeux politique, economique et sociaux*. Paris: la documentation francaise.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2006). Introduction à la recherche qualitative. Exercer la revue française de médecine générale, 19(84), pp. 142-145.
- Barthelo.S.(2012) . *do investors value sustainability reports ? A canadian study*.
- Bocken.N.M.P..*A literature and practice review to develop sustainablebusiness modelarchtypes*. Journal of cleaner production , volume 65, 15/02/2014 p ; 42-56
- Bowen.H.R.(1953). *Social responsability of a businessman*. New york, Harper and Row
- Capron.M, Querel-lanouizelee.F, *La responsabilité sociale d'entreprise, La Découverte, 2007*
- Capron.M, Querel-lanouizelee.F, *le couplage responsabilité sociale des entreprise et developpement durable : mise en perspective*. Revue francaise de socioeconomie, 2013
- Carroll, A. B. (1979, October 4). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. The Academy of Management Review, pp. 498-505.
- Chauveau.A, Rosé. J, *l'entreprise responsable, Edition : organisation 2003*
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press. .
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business*. . Stoney Creek: New Society Publisher .
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.
- Freeman, E. (1984). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Boston: Pitman/Balinger .

- Freidman, M. (1970, September 13). *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Times Magazine, pp. 122-124.
- Garnier, M., Jovani, E., & Godet, A. p. (2016). *Mise en place d'une démarche RSE : quels impacts sur la fonction RH*. Paris: Université Paris Dauphin.
- Garriga.E.,Melé.D., (2004). *Corporate social responsibility theories:mapping the territory*. Journal of business rthics, 2004, volume 53, issue 1-2 pp 51-71
- Goel, P. (2010, July). Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability. Journal of Finance, Accounting & Management, 1(1), pp. 27-42.
- GRI. (2015). *G4 lignes directrices pour le reporting développement durable*. Amsterdam: The Netherlands.
- Haksever, C., Chaganti, R., & Cook, R. G. (2004). *A Model of Value Creation: Strategic View*. Journal of Business Ethics, 49(3), pp. 295-307.
- Hawkins, D. E. (2006). *Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and today's profitability*. Hampshire: PALGRAVE MACMILLAN.
- ISO. (2010). ISO 26000.
- Jean-Jacques, P., & al. (2011). *Le management durable : les performances de l'entreprise socialement responsable* . Arnaud Franel édition.
- Jones, T. (1995). *Economics, Instrumental Stackeholders Theory: a synthesis of ethics and economic*. Academy of Management Review, pp. 404-437.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Le plan national pour l'environnement et le developpement durable, 2002
- Lynes, J. K., & Andrachuk, M. (2008). *Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines*. Journal of International Management, pp. 377-390.
- Martineau, S., & Blais, M. (2006). *L'analyse inductive générale : Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes*. RECHERCHES QUALITATIVES, 26(2), pp. 1-18.
- McGuire, J. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P. M. (2006). *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*. Journal of Management Studies, 1-18.
- OCDE. (2015). Principes directeurs pour les entreprises multinationales.
- Osterwalder.A, Pigneur.Y.(2010), *Business model, nouvelle generation*, pearson 2011.
- Pacte Mondial des nations unis. (2016). *Communication sur le progrès 2016*. Pacte Mondial des nations unis.

Pava, M. L. (2008). *Why Corporations Should Not Abandon Social Responsibility*. *Journal of Business Ethics*, 805-812.

Proksch, M., Abe, M., Svedova, J., & Wokeck, L. (2013). *From Corporate Social Responsibility to Corporate Sustainability: Moving the Agenda Forward in Asia and the Pacific*, *Studies in Trade and Investment*. New York: UN.

RSE magazine. (2009, 10 21). *Le Pacte Mondial des Nations Unies : la RSE à l'échelle planétaire*.

TALEB, B. (2013). Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien. Marseille : AIX-MARSEILLE UNIVERSITE.

Timmers.P.(1998) *Business models for electronic markets*. *Journal of electronic markets*,8; 3-8

Thomas, D. R. (2006, June 1). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), pp. 237-246.

Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.-C., Desrochers, T., & Tirilly, M. (2011). *Comprendre la RSE et agir sur la base de la norme ISO 26000*. Quebec: Perfection Design INC.



# **ANNEXE : GUIDE D'ENTRETIEN**

## Guide d'entretien :

Présentation de l'entreprise :

- Présentez votre entreprise et son l'activité
- Présentez votre poste de travail, ses missions dans l'entreprise

La démarche RSE au sein de votre entreprise :

- Avez-vous adopté la démarche RSE au sein de votre entreprise?
- Quelles sont les principales motivations de la démarche RSE dans votre entreprise ?

Votre intérêt a la démarche :

- Accordez-vous de l'importance à cette démarche ?
- Avez-vous mis en place un plan d'actions qui répond à votre politique RSE ?
- Communiquez-vous sur votre démarche RSE ? de quelle manière?

La valeur ajoutée de la démarche ;

- Quel est l'impact de la RSE sur votre entreprise ? (ses bénéfices)
- Quelles sont les principales attentes de vos parties prenantes en termes de RSE ?
- La démarche RSE a-t-elle modifié votre relation avec vos différentes parties prenantes ?
- Avez-vous intégré la démarche RSE dans la stratégie de votre entreprise ?
- Est-ce que vous donnez de l'importance à l'économie circulaire ? à travers quelles actions ?

Le business model de l'entreprise :

- Comment décrivez-vous l'évolution de votre business model ces dernières années ?
- Est-ce que cette intégration vous a amené à modifier votre business model ? sur quels aspects du business model ?
- Quels ont été les enjeux de ce changement ?

- Pensez-vous que l'intégration de ces changements dans votre business model a suscité des résultats positifs ?
- Constitue-t-il un avantage concurrentiel a votre entreprise ?