

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE
MANAGEMENT
ENSM.ALGER

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**La responsabilité sociétale des entreprises en
Algérie
Examen des pratiques RSE**

Présenté par : SLAMANI Hind

Encadré par : ABEDOU Abderrahmane

ANNEE 2012/2013

Remerciements

Que toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche soient remerciées.

Je voudrais en premier lieu exprimer mes sincères remerciements à Monsieur Abedou Abderrahmane pour l'encadrement de ma recherche, pour sa confiance et surtout pour son implication tout au long de la réalisation du présent travail.

Ma reconnaissance va particulièrement à ceux qui m'ont apporté un soutien moral : ma famille.

RESUME

Qualifiée de phénomène complexe, la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) requière une méthodologie appropriée pour être traitée. L'objet de ce travail de recherche est d'examiner les pratiques de RSE des entreprises algériennes, à travers une étude de cas multiples, en se basant sur la conformité de leurs systèmes de management aux standards internationaux. Et ce, afin de déterminer si cette conformité prépare justement prépare les entreprises et les placent dans une démarche de RSE. À travers ce travail de recherche nous essayons de cerner les différentes conceptions de la RSE par les entreprises à travers leurs pratiques, en mobilisant le modèle de Carroll qui à notre connaissance n'a pas été utilisé jusqu'à ce jour concernant la RSE en Algérie.

MOTS CLES

Responsabilité sociétale des organisations, Responsabilité sociétale des entreprises, RSE, RSO, Modèle de Carroll, Trajectoire RSE, Algérie.

SUMMARY

Qualified complex phenomenon, the social responsibility (CSR) requires an appropriate methodology to be treated. The purpose of this research is to examine the CSR practices of Algerian companies, through a multiple case study, based on the compliance of their management systems to international standards. And so, to determine whether such compliance prepares just preparing companies and place them in a CSR approach. Through this research we try to identify different conceptions of CSR by companies through their practices, mobilizing Carroll model that to our knowledge has not been used so far on CSR in Algeria.

KEYWORDS

Social responsibility of organizations, Corporate Social Responsibility, CSR, Model Carroll, Trajectory CSR, Algeria.

الموجز

المسؤولية الاجتماعية ظاهرة معقدة تتطلب منهجية ملائمة للتطرق لها . الغرض من هذا العمل البحثي هو دراسة ممارسة المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات الجزائرية من خلال دراسة حالات متعددة على أساس الامتثال في نظم الإدارة للمعايير الدولية. ذلك من أجل ربط الصلة بين هذا الامتثال و ممارسة المسؤولية الاجتماعية. سوف نتطرق كذلك إلى نموذج كارول قصد محاولة تطبيقه على المؤسسات محل الدراسة.

كلمات البحث

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية. المسؤولية الاجتماعية للشركات الجزائرية. نموذج كارول. مسار للمؤسسات الجزائرية نحو المسؤولية الاجتماعية.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	2
-----------------------------------	----------

Chapitre 1. Une approche méthodologique appropriée pour appréhender le phénomène complexe de RSE.....	6
--	----------

Section 1. La RSE : Un phénomène complexe.....	8
--	---

Section2. Démarche méthodologie.....	20
--------------------------------------	----

CHAPITRE2. LES PRATIQUES DE RSE EN ALGERIE.....	37
--	-----------

Section1. Les pratiques de RSE.....	38
-------------------------------------	----

Section 2. Application du modèle de Carroll aux cas étudiés.....	77
--	----

CONCLUSION GENERALE.....	82
---------------------------------	-----------

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1: Récapitulatif des théoriques explicatives de la RSE	10
Tableau N° 2 : La présentation des thèmes relatifs à la RSE étudiés en Algérie.....	14
Tableau N° 3: Aperçu chronologique des travaux académiques relatifs à la RSE en Algérie.....	15
Tableau N° 4 : Regroupement des travaux académiques relatifs à la RSE en Algérie par type.....	15
Tableau N° 5 : Liste des organisations pilotes du programme RS-MENA.....	19
Tableau N° 6: Profils des entreprises qui constituent le cas n°1 de l'étude.....	22
Tableau N°7 : Profils des entreprises qui constituent le cas n°2 de l'étude.....	22
Tableau N°8 : Profils des entreprises qui constituent le cas n°3 de l'étude.....	23
Tableau N°9 : Une vue d'ensemble de la grille d'analyse.....	32
Tableau N° 10: Pratiques de RSE pour le cas n°1	40
Tableau N° 11: Pratiques par domaine d'action.....	49
Tableau N° 12: Pratiques de RSE pour le cas n°2.....	52
Tableau N° 13: Pratiques par domaine d'action.....	62
Tableau N° 14: Pratiques de RSE pour le cas n°3.....	64
Tableau N° 15: Pratiques par domaine d'action.....	74

LISTE DES SCHEMAS

Schéma N° 1 : Schématisation du programme RS-MENA.....	18
Schéma N° 2 : Critères de choix des cas à étudier.....	21
Schéma N° 3: La présentation des profils des interrogés par entreprise.....	25
Schéma N° 4 : Les 7 questions centrales de la Norme ISO 26000 : 2010.....	26
Schéma N° 5 : Architecture de la grille d'analyse.....	31
Schéma N° 6: Comportement des entreprises algériennes vis-à-vis de la RSE.....	36
Schéma n °7: Positionnement des entreprises par rapport aux pratiques RSE.....	75
Schéma N° 8 : Trajectoire RSE.....	75
Schéma N°8 : La pyramide de la responsabilité sociale.....	78
Schéma N° 9 : Application de modèle de Caroll aux cas étudiés.....	79

INTRODUCTION GENERALE

**« La production ne tire sa valeur que du bien
être qu'elle apporte à la société »**

Jean Merch.¹

Pour les entreprises maghrébines qui veulent s'intégrer dans la communauté internationale, la RSE apparaît comme une condition nécessaire pour gagner des parts de marché et participer à la chaîne de valeur dans l'espace économique mondial. Une partie de leurs exportations dépend à présent de la capacité d'engagement des managers en faveur de la RSE. Cet engagement se concrétise par la certification de leurs entreprises, par une démarche attentive aux valeurs humaines.

Ces dernières années, plusieurs entreprises algériennes, toutes tailles confondues se sont engagées dans la refonte de leurs pratiques managériales (GOUFFI Mohammed et GOUFFI Sarah., 2013). Ces entreprises ont choisi la voie de la conformité aux normes et standards internationaux de management. Cependant, choisir n'est peut être pas le terme le plus approprié pour qualifier ce passage qui est sans doute dicté par les nouvelles conditions de marché dans un contexte de mondialisation accrue, surtout avec l'adhésion probable de l'Algérie à l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC). (BENHABIB Abderrezak et BELKAID Essmaen et CHIKH Nadjjet, 2008).

Alors que la pression concurrentielle tend à s'accroître, le changement est sans doute une réalité avec laquelle les entreprises doivent composer. Comme disait Winston Churchill, « mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il nous prenne par la gorge ».²

Dans ce contexte, les entreprises ne sont pas uniquement appelées à répondre à la pression institutionnelle du pays dans lequel elles opèrent, à savoir l'Algérie, elles subissent également celle des institutions internationales. Cette dernière est clairement en faveur des pratiques de responsabilité sociétale qui s'est aujourd'hui imposée comme étant « la sagesse conventionnelle des milieux d'affaires ». (LAPOINTE Alain et GENDRON Corinne, 2004, p1).

Par ailleurs, si la responsabilité sociétale est d'une grande actualité tant dans le milieu académique que dans les discours des dirigeants et managers. (LAPOINTE Alain et GENDRON Corinne, 2004 ; Krupicka Anton et Dreveton Benjamin, 2005). Il ne faut pas croire que l'association de la responsabilité aux entreprises est une idée nouvelle. En effet, les

¹ Fondateur du centre de jeunes dirigeants.

² NAIGEON DE BOER Sandra, « Responsabilité sociale : un nouvel enjeu pour les multinationales ? », Mémoire de Master, Institut d'études politiques, université Paul Cézanne - Aix-Marseille iii, 2008. P80.

premiers discours sur la RSE datent des années 20, du temps d'Henry Ford. Il écrit: « *l'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être* ». (JOHNSON Smith, 2003. Cité dans BENABOU Djilali et BENDIABDELLAH Abdesselem, 2009. P1).

Néanmoins, il a fallu attendre l'année 1953 pour que le concept soit formalisé pour la première fois par l'économiste américain Howard Bowen, selon qui, être socialement responsable correspond pour un dirigeant correspond à effectuer les politiques, à prendre les décisions, à suivre les lignes de conduite répondants aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans la société. (JEAN-PASCAL Gond et IGALENS Jacques, 2008). La RSE apparait ainsi comme un mode d'autorégulation des entreprises, une « *troisième voie, située à mi-chemin entre la régulation étatique et le pur laissez-faire* ». (GOND Jean-Pascal et IGALENS Jacques, ibid. P 13). Une fois que le concept a été formalisé, il a fait l'objet d'une modélisation, le modèle de Carroll élaboré en deux temps (1979 et 1991) figure parmi les plus célèbres et surtout les plus appropriés pour appréhender la RSE.

Problématique

Depuis un certain nombre d'années, des institutions internationales à l'instar l'Organisation internationale de normalisation (ISO) fournissent des efforts pour la diffusion des pratiques de RSE, notamment par l'élaboration d'un instrument de régulation celle-ci, en l'occurrence la norme ISO 26000. Cette norme vise à « *formaliser l'enjeu de la responsabilité sociétale d'une façon adaptable à tous les types d'organisations, entreprises, collectivités, associations, sans limites de taille ou d'activité* ». ¹ La RSE constitue également un des mécanismes de régulation du marché international. ² Et ce, « *d'une part, du fait de sa fonction régulatrice, elle intervient dans l'élaboration d'une stratégie globale au niveau mondial,*

¹ DE BRY Françoise et PERETTI Jean-Marie et IGALENS Jacques, 2010, « *Ethique et responsabilité sociale - 78 experts témoignent* », Éditions EMS. Paris. Chapitre 20 - ISO 26000 : la nouvelle norme de la responsabilité sociétale. Chapitre 20 - ISO 26000 : la nouvelle norme de la responsabilité sociétale.

² IGALENS Jacques et JORAS Michel, 2002, « *La Responsabilité sociale de l'entreprise* », Editions d'Organisation. cité dans HELFRICH Vincent « étude du cas de la norme iso 26000 sur la responsabilité sociétale : Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? », revue de l'organisation responsable N° 1, juillet 2010.

*d'autre part, elle est un outil performant de pression économique et d'influence sociale sur les entreprises ».*¹

C'est ainsi que dans l'ambition de réguler le marché international qu'a été élaboré le programme RS-MENA qui consiste à accompagner les organisations qui opèrent dans la région MENA², dont l'Algérie pour la mise en œuvre de la norme ISO 26000.

Initié en 2011, cette démarche est certes récente. Bien qu'elle a été précédée par une réflexion dans le monde académique depuis 2007. Les travaux qui ont traité la RSE ne sont pas nombreux. Ceux d'entre eux qui traitent des pratiques de RSE dans les entreprises algériennes sont plus orientés vers les pratiques non formalisées (implicites). Autrement dit, identifier des pratiques de RSE chez une entreprise qui ne se déclare pas comme étant actives dans le domaine de la RSE et ne communique pas la dessus, C'est ce que les auteurs qualifient du « *syndrome de Monsieur Jourdain* ».³

C'est ainsi que la RSE est entrée en Algérie et s'est imposée aussi bien dans le milieu des affaires que dans le milieu de la recherche. Il nous semble alors intéressant de traiter la responsabilité sociétale des entreprises algériennes sous l'angle des pratiques des entreprises dans le domaine. Notre objectif étant d'examiner ces pratiques.

Le questionnement au quel nous essayerons d'apporter des éléments de réponses tout au long de ce travail de recherche est la suivant :

Par rapport à leur système de management, quelles sont les entreprises qui sont plus susceptibles de s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociétale ?

Nos hypothèses de recherche sont les suivantes :

- les entreprises leaders dans leurs branches, celles qui ont adhéré volontairement à la certification, celles qui projettent d'aller vers le marché internationale, et qui ont un système de management conforme aux standards internationaux, sont mieux disposées à répondre à la pression institutionnelle qui pèse sur elles. Elles sont plus susceptibles de s'inscrire dans une démarche de RSE étant plus proches des pratiques définies par la Norme ISO 26000 pour celle-ci ;
- Il y a une trajectoire à suivre pour aboutir à la RSE, une sorte de déterminisme (passage obligatoire) que l'entreprise doit emprunter pour suivre la voie de la RSE.

¹ KOLEVA Petia, *La responsabilité sociale des entreprises Une occasion de repenser les modes de régulation en Europe centrale dans le contexte du développement durable*, 2009. www.necplus.eu, consulté le 10/05/2013 à 18h.

² Tunisie, le Maroc, l'Égypte, l'Irak, Jordanie, Lybie, Syrie et Algérie.

³ REYNAUD Emmanuelle, 2010, « *Stratégies d'entreprises en développement durable* », Editions L'Harmattan. Paris. P 52.

Cette trajectoire correspond la conformité aux standards internationaux de management.

Afin de répondre à notre problématique et compte tenu de la nature du phénomène étudié et la complexité qui le caractérise, nous faisons le choix de recourir à une méthodologie de type qualitative par une étude de cas multiples pour tous les avantages qu'une telle méthode présente pour traiter un thème autour de la RSE.

Notre travail de recherche sera scindé en deux chapitres. Dans le premier nous essayerons d'appréhender la complexité du phénomène de RSE et l'approche méthodologique appropriée pour appréhender. Le deuxième chapitre va traiter essentiellement de la présentation des résultats de l'étude de cas, appuyée par la mobilisation du modèle de Carroll cité ci-dessus afin de représenter la conception de la RSE au niveau des cas étudiés.

Par ce que « *méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion !* »¹. Nous allons à présent déterminer et justifier notre positionnement épistémologique. Parmi les trois paradigmes épistémologiques (positivisme, interprétativisme et constructivisme) par rapport auxquels le chercheur en gestion est appelé à se positionner au sens d'AVENIER Marie-José, (ibid). Cette recherche se situe dans une approche interprétativiste. Du moment où elle vise à comprendre à partir de l'examen des pratiques des entreprises si le niveau de conformité aux pratiques de RSE dépend du niveau de conformité de leur système de management aux standards internationaux. C'est donc une recherche à visée compréhensive non explicative d'une réalité observable (paradigme positiviste). Le positivisme vise la généralisation des résultats obtenus ce qui correspond nullement à nos ambitions pour le cas de cette recherche.² Par contre, « *l'interaction sujet-chercheur* »³ préconisée par l'interprétativisme, correspond parfaitement à l'approche adoptée pour collecter les données qui sera détaillée dans le premier chapitre. Ces éléments donnent une légitimité au positionnement épistémologique de la recherche. Notre raisonnement quant à lui, ne s'apparente ni à une logique permettant de générer des conséquences ni à l'induction qui génère des règles générales. Il s'inscrit dans une logique abductive, qui préconise des allers-retours entre observations empiriques et connaissances théoriques, dans le sens de générer des hypothèses.⁴

¹ AVENIER Marie-José, « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! », *Le Libellio d'Aegis*, Vol. 7, n° 1, 2011, pp. 39-52.

² GOHIER Cristiane, « De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative », *Recherches qualitatives*, Vol. 24, 2004, pp. 3-17.

³ GOHIER Cristiane (ibid).

⁴ DAVID Albert, « *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion* », Conférence de l'AIMS, Mai 1999

CHAPITRE 1

UNE APPROCHE METHODOLOGIQUE APPROPRIEE POUR APPREHENDER LE PHENOMENE COMPLEXE DE RSE

À partir des années 90, il est clair que l'époque de « vivons heureux, vivons cachés » est révolue pour les entreprises.¹ Ces dernières sont de plus en plus jugées par l'opinion publique qui réclame plus de transparence. Ainsi, les entreprises n'ont plus le choix quand à modifier certaines de leurs pratiques et des conditions d'exercice de leurs activités, voir même, les abandonner définitivement.² Cette tendance a contribué à la diffusion de la RSE dans les milieux des affaires et des écoles de gestion où l'idée d'une conciliation entre les obligations de rentabilité, la performance sociale et même environnementale de l'entreprise fait l'objet de vifs débats actuellement. (MERCIER, 2004). Depuis, la RSE est devenu un véritable phénomène.³

Dans leur majorité les auteurs qualifient ce phénomène de complexe⁴, à l'instar de Loison Marie-Claire et Pezet Anne, en 2006, dans leur article intitulé « L'entreprise verte et les boues rouges »⁵. En 2010, Emmanuelle Mazuyer publie un ouvrage qui traite la complexité du phénomène, l'ouvrage en question s'intitule : « regards croisés sur le phénomène de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ».⁶

En partant du postulat selon lequel la RSE est un phénomène complexe, le présent chapitre s'attache à appréhender cette complexité, qui selon nos lectures sur la thématique, trouve son origine dans : l'absence d'une définition partagée du concept de RSE ; le développement théorique du concept; le développement des pratiques de RSE. Cette réflexion autour de ce que nous qualifions de dimensions de complexité nous mènera à dresser un état des lieux de la RSE en Algérie.

Par ailleurs, il est important de noter que l'objectif n'est pas de retracer le développement théorique et celui des pratiques RSE. En effet, il ne s'agit pas de traiter un état de l'art mais plutôt d'engager une réflexion autour des dimensions de complexité du phénomène étudié.

¹ ATTARÇA Mourad et JACQUOT Thierry, « *La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales* », *XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers, 2005.*

² (ATTARÇA Mourad et JACQUOT Thierry, *ibid*).

³ MAZUYER Emmanuelle, Exposé sur la RSE, Groupe de travail sur l'Entreprise et l'institution, CERCRID, 2010. http://ietl.univlyon2.fr/sites/ietl/IMG/pdf/Intervention_E_1_MAZUYER_27-09-2010.pdf, consulté le 01/06/2013.

⁴ BOUSSOURA Ezzeddine et ZERIBI – BENSLIMANE Olfa, « *La Stakeholder Theory permet-elle d'appréhender le concept de RSE ?* », 6^{ème} conférence de l'AIMS, Université de Nantes, 2006. France.

⁵ LOISON Marie-Claire et PEZET Anne, « L'entreprise verte et les boues rouges : Les pratiques controversées de la responsabilité sociétale à l'usine d'alumine de Gardanne (1960-1966), *Entreprises et Histoire*, n°45, 2006. P 97-115.

⁶ MAZUYER Emmanuelle, 2010, « Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise », La Documentation française. *Paris*.

Nous allons également présenter la méthode qualitative par étude de cas multiples tout en justifiant ce choix.

SECTION1. LA RSE : UN PHENOMENE COMPLEXE ET UNE METHODOLOGIE POUR L'APPREHENDER

Cette section a pour objet présenter les trois dimensions de complexité de la RSE, à savoir : l'absence d'une définition partagée ; le développement théorique ; le développement des pratiques de RSE. Pour finir nous allons tenter de justifier le choix d'une méthode qualitative par une étude de cas multiples pour l'appréhender.

I. La RSE : un phénomène complexe

Les trois dimensions de complexité du phénomène sont les suivantes :

1. Définition du concept de RSE

De nos jours, on peut clairement constater que le concept de responsabilité sociétale d'entreprise est « *entré de plein pied dans le vocabulaire commun des affaires* »¹. Néanmoins, il n'existe aucune *définition* communément admise (partagée) qui lui est attribuée (Xhaufclair, V. et Zune, M., 2004). Certains auteurs qualifient même la RSE de concept subjectif puisqu'il renvoie à l'idée que chacun se fait du rôle de l'entreprise dans la société, d'où la multiplicité des définitions.

Actuellement, on parle de l'implication des organisations (pas uniquement celle des entreprises) dans la contribution au DD, d'où la naissance du concept de responsabilité sociétale des organisations (RSO). La Norme ISO 26000 : 2010² définit la RSO comme étant : « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement* ».³

Par ailleurs, il convient de noter que la notion de responsabilité sociétale d'entreprise est la traduction française qui correspond le mieux à l'expression « Corporate social responsibility », contrairement à celle de « responsabilité sociale des entreprises » bien que

¹ www.iefpedia.com, consulté le 10/05/201 à 21h.

² ISO, Norme ISO 26000 :2010.

³ ISO (ibid.).

certaines la considèrent comme étant plus parlante que celle précédemment citée.^{1 2} (D. Cazal, A. Dietrich, 2005).

Pour le cas du présent travail de recherche, nous éviterons d'utiliser l'adjectif social qui peut porter à confusion et exclure le volet environnemental.³ Nous faisons également le choix d'employer le terme RSE plutôt que RSO du moment où notre enquête de terrain va porter sur des entreprises, non pas des organisations.

2. Développement théorique de la RSE

Plusieurs approches théoriques peuvent être mobilisées pour appréhender le phénomène de RSE. Le tableau suivant illustre les théories les plus marquantes d'entre elles.

¹ ISO (ibid.).

²SEBASTIAN Michael, « La responsabilité sociale des entreprises: mythes et réalités », *Education ouvrière* 2003/1, Numéro 130, 2003.

³ DIDIER Cazal et DIETRICH Anne, « RSE : parties prenantes et partis pris », VIIème Université de printemps de l'Audit Social, mai 2005 Marrakech.

Tableau N° 1: Récapitulatif des théoriques explicatives de la RSE

Théories			
<i>Théorie néo-classique (1960-1970)</i>	<i>Théorie des parties prenantes (1984)</i>	<i>Les théories néo-institutionnelles (1970)</i>	<i>La théorie de la dépendance envers les ressources (1978)</i>
<p>Postulat de départ : Selon Adam Smith le bien-être collectif ne serait pas garanti par un comportement éthique, mais par la main invisible et le libre fonctionnement du marché. TURCOTTE Marie-France B et SALMON Anne, 2002.</p> <p>Idées centrales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Milton Friedman (1962-1970) : la responsabilité de l'entreprise doit être exclusivement financière et économique (se limite à la maximiser de profit pour les actionnaires).¹ - Theodore Levitt : la fonction sociale doit être laissée à l'État, au quel les entreprises ne doivent pas se substituer.² 	<p>Fondateur : Freeman</p> <p>Point de départ : critique du primat accordé aux actionnaires par la vision contractualiste, préconisée par la théorie des droits de propriété, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence.³</p> <p>Idée centrale : étendre les responsabilités du dirigeant à la gestion des relations de l'entreprise avec l'ensemble des acteurs pouvant influencer ou être influencés par les activités de l'entreprise et exercer une pression sur elle⁴. Freeman (1984) qualifie ces acteurs de parties prenantes.⁵</p>	<p>Fondateurs : Selznick, (Delalieux G., Di Maggio, et Powell</p> <p>Idée centrale : L'entreprise doit à se conformer aux exigences de la société environnante qui lui dicte ses pratiques, en vue de répondre à la pression des institutions et d'être reconnu au sein de son environnement. (Enrègle Y. et Souyet A., 2009). Autrement dit : acquérir une légitimité : « <i>l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales</i> »⁶.</p>	<p>Fondateurs : Pfeffer. J et Salancik.R</p> <p>Idée centrale : la pérennité d'une entreprise dépend de son aptitude à gérer ses relations avec les acteurs de son environnement.⁷ En particulier, « <i>ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie</i> ».⁸</p> <p>Principe : l'entreprise est vulnérable face à un déficit de ressources. Si en effet, des groupes fournisseurs de ressources critiques venaient à se retirer du marché, la survie de l'entreprise serait en danger.⁹ Ainsi, l'entreprise se trouve contrainte de répondre aux attentes des groupes d'acteurs de son environnement, dont dépend sa survie.</p>

Source : élaboré par nous même.

¹ TURCOTTE Marie-France B et SALMON Anne (ibid).

¹ AMADIEU Jean-François, 2002.

² BEN YEDDER Moez et ZADDEM Férid, 2009.

³ DUONG, Q.L. et Robert-Demontrond, P, 2004.

⁴ IGALENS Jacques et TAHRI Najoua, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010tahri-igalens.pdf>, consulté le 10/05/2013 à 21h30.

⁵ Freeman définit le concept comme étant « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* » DAMAK-AYADI Salma et PESQUEUX Yvon. <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/1098/ethiquepesqueux.pdf>, consulté le 30/05/2013 à 23h12.

⁶ CAPRON Michel, 2003.

⁷ WOLFF Dominique, http://www.strategie-aims.com/events/conferences/22-xxieme-conference-de-l-aims/communications_by_author?author=Wolff+Dominique

⁸ CHRISTINE DELHAYE Manal et El ABBOUBI Virginie, 2006.

⁹ SEDDIKI Othmane, 2012.

À la lecture du tableau, il apparaît clairement que ces théories ne sont pas antagonistes. Dans le sens où elles préconisent toutes, la prise en compte des attentes des parties prenantes.¹

Il semble même que la théorie des parties prenantes se trouve dans le prolongement de nombreuses autres théories qu'elle intègre. Elle serait selon CAZAL Didier (2011) une sorte de « mosaïque théorique » ou de « Lego conceptuel ». En effet, cette théorie est axées sur l'idée d'étendre les responsabilités du dirigeant à la gestion des relations de l'entreprise avec l'ensemble des acteurs pouvant influencer ou être influencés par les activités de l'entreprise et exercer une pression sur elle², au delà des actionnaires. La théorie ne s'oppose pas radicalement à l'approche dite actionnariale de l'entreprise (Cazal Didier, ibid), c'est le primat accordé aux actionnaires qui est remis en question.

En outre, la théorie parties prenantes se trouve dans le prolongement de la vision dite contractualiste de l'entreprise (préconisée par : la théorie des droits de propriété, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence) qui conçoit l'entreprise comme étant « *un ensemble de contrats bilatéraux entre des agents calculateurs et maximisateurs d'utilité* »³. Ainsi, d'une part, la théorie de l'agence n'interdit pas qu'on élargisse les relations contractuelles entre dirigeants-actionnaires aux autres partenaires. Certains considèrent même la théorie des parties prenantes comme un élargissement ou une généralisation de la théorie de l'agence.⁴

D'autre part, Freeman (fondateur de la théorie des parties prenantes) conçoit l'entreprise comme un nœud de contrats du fait de la multiplicité des acteurs aux intérêts divergents qui place l'entreprise au cœur d'un réseau complexe de relations contractuelles. (DELCHET Karen, 2007). Cette conception de l'entreprise est empruntée à Williamson : le chef de fil de la théorie des coûts de transaction.⁵

Quant à la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, celle-ci a été formulé en réponse à la critique adressé à la théorie des parties prenantes sur le fait qu'elle n'intègre

¹ WOLFF Dominique (op.cit).

² IGALENS Jacques et TAHRI Najoua (op.cit).

³ GAËTAN Saout, « L'entreprise des Parties Prenantes (PP) : un paradoxe théorique », *Revue de l'organisation responsable*, 2011/1 Vol. 6, p. 26-37.

⁴ BALLET Jerome et BAZI Damien, « Business Ethics and Ethics of Care », *Zagreb International Review of Economics & Business*, vol.7, n° 2, pp. 43-54, 2004. Cité dans DUBOIS Jean-Luc, « *Repenser l'action collective: Une approche par les capacités* », Editions l'Harmattan, 2008. Paris.

⁵ CAZAL Didier, RSE et théorie des parties prenantes : les impasses sociopolitiques et scientifiques du contractualisme, cité dans http://clerse2.univ-lille1.fr/IMG/pdf/axe_1_cazal.pdf, consulté le 01/015/2013.

pas l'aspect lié à la spécificité des PME et qu'elle ne fait pas allusion au type de PP significatives pour cette catégorie d'entreprises. Ces aspects sont pris en charge par qui vient compléter la théorie en question.¹

Quant aux théories néo-institutionnelles, elles reprennent l'idée de l'importance de la prise en compte des attentes des PP, en la plaçant dans le cadre de la quête des entreprises d'une image convenable au niveau de la société. Ce qui leur permet de répondre à la pression institutionnelle.²

À travers ce bref écrit et sans vouloir trop s'attarder sur les aspects liés au développement théorique de la RSE, notre but étant seulement de mettre l'accent sur la multiplicité des théories susceptibles d'être mobilisées pour appréhender le phénomène étudié. Ces théories présentent également la particularité d'être complémentaires et non pas antagonistes. Cela complique le choix du positionnement théorique.

Dans le cadre du présent travail de recherche, ce sont les théories néo-institutionnelles qui prévalent le plus pour approcher le phénomène de RSE. Cela se justifie par le fait que *« l'institutionnalisation peut aussi prendre une forme normative. Les valeurs deviennent visibles et désirables par la société. Le respect de ces valeurs est une obligation sociale....l'obligation sociale va pousser les organisations à obtenir des certificats ou des accréditations considérées comme des preuves de respect de ces normes (Durkheim 1893, Parsons 1952) »*.³

C'est justement à ces certificats, accréditations ou même la mise en place d'un système qui obéit à des normes et des référentiels reconnus que nous allons nous intéresser, en tant qu'indicateur de la pratique de la RSE en entreprise. Autrement dit, par le biais d'une étude de cas, nous cherchons à établir un lien entre la mise en place en entreprise d'un système qui obéit à des normes ou des référentiels reconnus, voir certifiés et les pratiques de la RSE au sein de la même entreprise.

3. Le développement des pratiques de RSE

Le concept de RSE caractérise une agrégation de pratiques à adopter en entreprise pour prendre en compte l'impact de ses activités et décisions sur la société.⁴ Les auteurs

¹ WOLFF Dominique (op.cit).

² WOLFF Dominique (op.cit).

³ BRUNEL Magdalena et TRIKI Dora. Peut-on standardiser la RSE ? Une approche théorique <http://www.esc-pau.fr/documents/aderse/Peut-on%20standardiser%20la%20RSE%20%20Une%20approche%20th%C3%A9orique.pdf>, consulté le 19/04/2013 à 23h52.

⁴ IGALENS Jacques et JORAS Michel. (op.cite)

s'accordent à dire que ces pratiques ne sont pas apparues dans le même laps de temps, ni sous les mêmes formes dans toutes les régions du monde¹. En effet, l'Europe a connu une émergence tardive des pratiques de RSE dites explicites si nous la comparons à l'Amérique du nord. (CAPRON Michel, 2006).

Il est important de noter que dans sa forme explicite la RSE consiste en « *des politiques, programmes et stratégies volontaires des entreprises, par contre la RSE implicite est interprétée par le consensus sociétal sur les attentes légitimes de la société de la part des entreprises* ». (HAMIDI Youcef et KHELFAOUI Mounia, 2011).

Il apparaît clairement que la RSE ne doit pas être appréhendée de la même façon dans toutes les régions du monde, d'autant plus que l'approche institutionnelle établit un lien entre la culture et l'institutionnalisation des pratiques de RSE. Compte tenu de ce lien, dans certains pays ou régions où les règles culturelles sont en faveur de l'adoption de la RSE en entreprises, celles-ci vont s'imposer par elles mêmes en tant que règles acceptées et reconnues par la société². Dans un tel contexte, les entreprises n'ont pas le choix quant à l'adoption de pratiques responsables du moment où il existe une pression institutionnelle qui pèse sur elles. À l'opposé, dans d'autres pays où la pression institutionnelle est moindre, les entreprises qui empruntent la voie de la RSE s'inscrivent dans une logique proactive.

Il est donc indispensable de tenir compte des divergences culturelles, des décalages du point de vue du temps et de la forme (implicite et explicite) d'apparition des pratiques des RSE dans un environnement donné avant de traiter un thème relatif à ce phénomène. Il est clair qu'on ne peut pas approcher de la même manière la pratique de la RSE dans des entreprises américaines et dans celles qui opèrent en Algérie (où se déroule notre étude de cas). Et ce, car en Amérique (particulièrement aux USA) les pratiques de RSE existent de manière implicite depuis 1920 et d'une manière explicite depuis 1953³. Alors que dans les pays en voie d'émergence tel que Algérie⁴ on parle très peu de RSE. (ALIOUAT Boualem et BOUGHANBOUZ Chaker, 2009). L'Algérie est aussi un pays qui sort d'une économie administrée, sachant que les pratiques de la RSE dans de ces pays se heurtent à des

¹ LEFEBVRE Vincent et RADU LEFEBVRE Miruna, « La responsabilité sociale de l'entreprise : contrainte ou révélateur d'opportunités d'affaires pour l'entrepreneur ? », *CRISC n°2012/4*, 2012. Paris.

² BRUNEL Magdalena et TRIKI Dora. Peut-on standardiser la RSE ? Une approche théorique http://www.esc-pau.fr/documents/aderse/Peut_on%20standardiser%20la%20RSE%20%20Une%20approche%20th%C3%A9orique.pdf, consulté le 19/04/2013 à 23h52.

³ Année de la publication de l'ouvrage de Bowen.

⁴ Classement du forum économique international : World Economic Forum.

contraintes économique, juridique, historique et culturel. (HAMIDI Youcef et KHELFAOUI Mounia, op.cite). À ce stade, il nous semble indispensable de traiter l'état de la RSE en Algérie avant de passer à l'étude de cas.

II. L'état de la RSE en Algérie

L'Algérie est concernée par la transition vers l'économie de marché. Cette dernière « nécessite de nouvelles modalités de régulation. La RSE constitue une de ces nouvelles régulations ». (HAMIDI Youcef et KHELFAOUI Mounia, op.cite). Ce n'est qu'en 2011 que le 1^{er} programme visant l'institutionnalisation des pratiques de RSE a été mis en œuvre en Algérie, il s'agit du programme RS-MENA. Par contre il est notable que la réflexion autour du phénomène dans le milieu académique a précédé les efforts d'institutionnalisation.

Il nous a semblé important de passer en revue les recherches publiées sur le thème de la RSE en Algérie afin d'avoir une idée sur l'avancement de la recherche dans le pays. Nous allons également présenter le programme RS-MENA, ce qui nous permettra d'avoir une aperçu sur l'Etat des pratiques de RSE.

1. Revue de la recherche existante sur la RSE en Algérie

Pendant longtemps en Algérie, la RSE a été ignorée par la recherche. Ce n'est qu'en 2008 que les 1ers travaux autour de la thématique ont été publiés, essentiellement dans le champ des sciences de gestion.¹

Nous allons essayer dans ce qui suit (sans prétendre à l'exhaustivité) de fournir un aperçu des travaux académiques aux quels nous avons pu accéder. Pour ce faire, nous allons procéder à la catégorisation de ces travaux selon une approche thématique, chronologique et par type (mémoires, articles de revues, communications,...).

Tableau N° 2 : La présentation des thèmes relatifs à la RSE étudiés en Algérie

Thèmes	Organisation	Grandes entreprises	PME
Application des principes de RS		3	
l'équilibre entre responsabilité sociale et rentabilité financière		1	
Perception des dirigeants d'entreprises de la RS			3
Mise en œuvre d'une stratégie de RS		2	
Communication autour de la RS		1	
Responsabilité Sociale des Entreprises Mondialisées et Politiques Publiques en Algérie			

Source : élaboré par nous même à partir de l'annexe A.

¹ BARDELLI Pierre, « Nouveau Monde, Nouvelle régulation sociale : Démystifier la Responsabilité Sociale des Entreprises », *Management & Avenir*, 2005/4 n° 6, p. 111-129.

Tableau N° 3 : Aperçu chronologique des travaux académiques relatifs à la RSE en Algérie

Année	Nombre de travaux académiques publiés
2007	2
2008	1
2009	1
2010	2
2011	3
2012	1

Source : élaboré par nous même à partir de l'annexe A.

Tableau N°4 : Regroupement des travaux académiques relatifs à la RSE en Algérie par type

Types de travaux académiques publiés	Nombre
Mémoire de magister en sciences de gestion	1
Mémoire de Master en gouvernance des entreprises	1
Article de revue	2
Communication/colloques	7

Source : élaboré par nous même à partir de l'annexe A.

À partir des tableaux ci-dessus, nous pouvons constater qu'en Algérie comme dans tous les autres pays du monde, la recherche en matière de RSE s'est principalement intéressée aux grandes structures (Sonatrach, Sonelgaz, Naftal, SAIPEM et l'EPB), accordant très peu d'attention à la population des PME.¹

Par ailleurs, force est de constater que les quelques travaux réalisés sur la RS des PME ont tous traité le thème sous l'angle du rôle déterminant du dirigeant dans la construction de la structure et la définition de la stratégie d'entreprise (notamment en ce qui concerne la RSE)².

¹ DELPUECH Corinne, Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME ? http://clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/axe_4_delpuech.pdf, consulté le 02/05/2013 à 18h.

² FILION Louis Jacques (sous la dir.), 2008, « Les représentations entrepreneuriales ». Paris : Éditions ESKA, p.13-43.

Les chercheurs ont ainsi posé le problème de la gouvernance au sein des PME et ont orienté leurs écrits vers cet angle d'approche en particulier.

S'agissant du type de travaux académiques le plus courant, ce sont bien les communications dans des colloques organisés autour du thème de la RSE. On citera :

- le colloque international organisé en 2007 par la Faculté des sciences économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen.
- le *colloque international* sur le DD et exploitation rationnelle des ressources organisé en 2008 par l'université de des Sciences Economique et gestion Ferhat Abbas, Sétif ;
- la responsabilité sociétale des entreprises au Maghreb : entre universalisme et contextualisme, organisé en 2010 à Oran, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales.
- le colloque international francophone, « Le développement durable : débats et controverses » organisé en 2011 par l'université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand ;
- le premier colloque international sur les comportements des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale organisé par l'université Kasdi Merbah-Ouargla, faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de Gestion. (2012).

Il apparait également que l'année 2011 est celle qui a connu le plus grand nombre de travaux publiés par rapport aux années qui la précédentes. Ce n'est peut être pas le fruit du hasard, du moment où 2011 est aussi l'année qui suit celle de la publication de la norme ISO 26000, cela coïncide également avec l'année du lancement du programme RS-MENA (responsabilité sociétale pour région Moyen-Orient-Afrique du Nord) relatif à l'accompagnement des entreprises et organisations vers la mise en place de cette norme. Ci-dessous la présentation des grandes lignes du programme en question.

2. Vers une institutionnalisation des pratiques de RSE en Algérie

En 2010 et après un processus de négociation de plus de cinq ans, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO)¹ a publié la première Norme internationale relative à la responsabilité sociétale : ISO 26000. La norme a été élaborée avec l'implication d'une multitude d'experts issus de plus de 90 pays (développés ou en voie de développement) et de 40 organisations internationales (certaines d'entre elles étaient déjà actives dans le

¹ ISO : Producteur de Normes internationales d'application volontaire.

domaine de la RSE, à l'image de l'OIT¹, l'OCDE², le Global Compact³). (ASSAËL Adary, 2012).

Cette norme est générique, elle s'adresse à toutes les organisations du monde entier, qu'elles soient privées ou publiques, de grande ou de petite taille⁴. Elle destinée à guider les entreprises et orienter les pratiques de RSE⁵, aussi bien les débutants que ceux qui sont plus avancés dans le domaine.⁶ Le texte de la Norme fournit ainsi les lignes directrices relatives aux principes⁷, aux concepts, aux questions centrales qui englobent des domaines d'action se rapportant à la responsabilité sociétale.

À la différence des normes de systèmes de management (ISO 14001, ISO 9001, ISO 22000,...), d'une part, l'ISO 26000 ne contient pas des exigences mais plutôt des recommandations. D'autre part, ce n'est pas une norme certifiable. La norme ISO 26000 a plutôt pour objectif de fournir une définition reconnue de la RS et des pratiques qui lui sont associées et de promouvoir la diffusion ces pratiques au niveau international.⁸

Si des institutions internationales telles que l'ISO fournissent des efforts pour la diffusion de telles pratiques dans les organisations qui opèrent dans huit pays de la région MENA, c'est par ce que la RSE constitue un des mécanismes de régulation du marché international (Igalens & Joras, 2002)⁹. Et ce, « *d'une part, du fait de sa fonction régulatrice, elle intervient dans l'élaboration d'une stratégie globale au niveau mondial, d'autre part, elle est un outil performant de pression économique et d'influence sociale sur les entreprises* ». ¹⁰

¹ *Organisation internationale du travail*

² L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a pour mission de renforcer l'économie de ses pays Membres, d'en améliorer l'efficacité, de promouvoir l'économie de marché, de développer le libre-échange et de contribuer à la croissance des pays aussi bien industrialisés qu'en développement.

³ Global Impact est une ONG américaine, qui se porte vers les personnes les plus vulnérables dans le monde, spécialisée dans la récolte des fonds auprès des salariés, qui bénéficient à cette occasion d'un avantage fiscal.

⁴ IGALENS Jacques et JORAS Michel (op.cit).

⁵ Lors de l'application de la présente Norme internationale, il est recommandé que l'organisation prenne en considération les différences sociétales, environnementales, juridiques, culturelles, politiques et la diversité des organisations ainsi que les différences de conditions économiques, en toute cohérence avec les normes internationales de comportement.

⁶ QUAIREL-LANOIZELEE Françoise et CAPRON Michel et TURCOTTE Marie-France, 2011, « *ISO 26000 : une Norme hors norme?* », Economica. Paris.

⁷ Voir annexe B : Structure et aperçu sur le contenu de la norme ISO 26000 : 2010

⁸ IGALENS Jacques et JORAS Michel (op.cit).

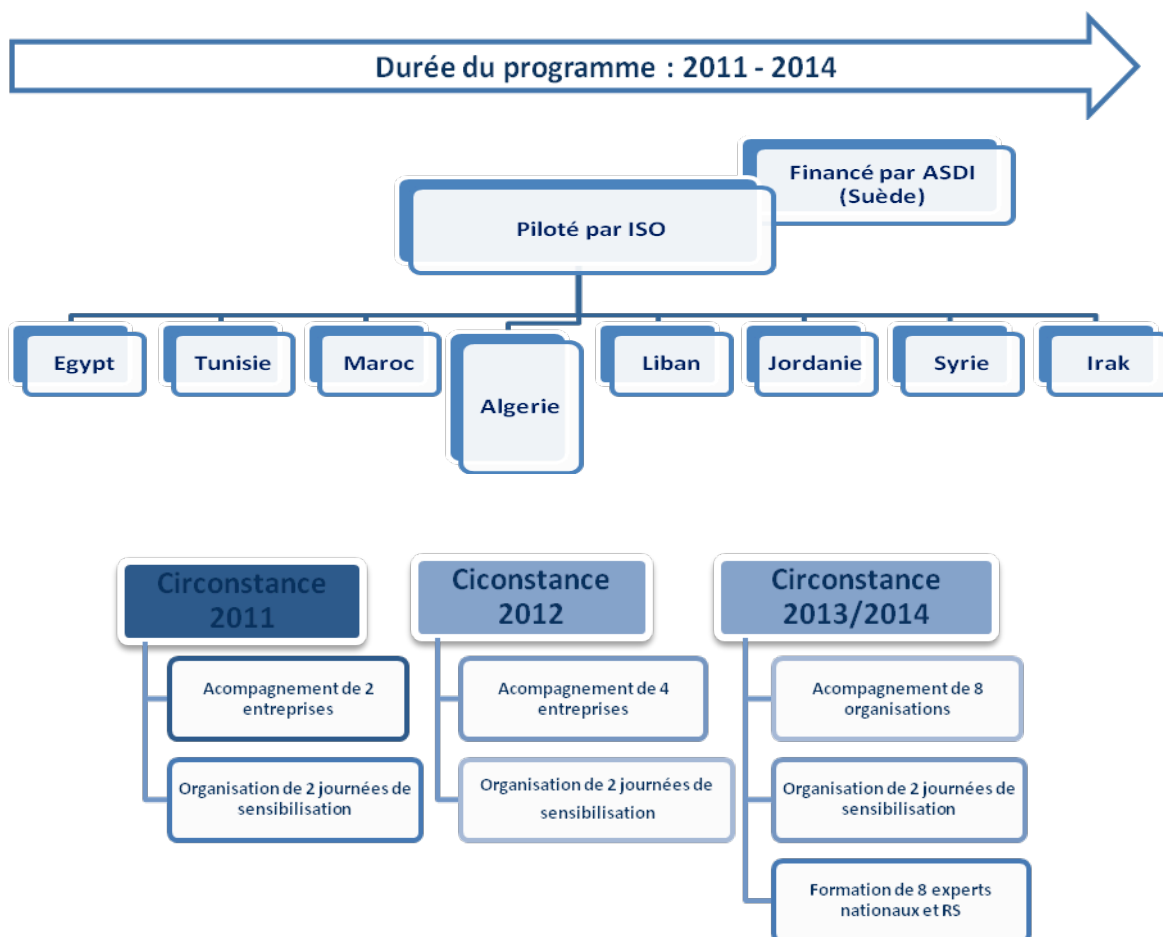
⁹ IGALENS Jacques et JORAS Michel (op.cit).

¹⁰ MIHAYLOVA Stefka, « La responsabilité sociale dans les pays de l'est entre les modèles européen et étasunien », *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, vol. 40, n° 2, pp. 33-53, 2009.

C'est dans cette perspective qu'a été élaboré le programme RS-MENA qui s'étale sur 4 ans à partir de l'année 2011 et consiste à accompagner les organisations qui opèrent dans la région MENA¹, dont l'Algérie pour la mise en œuvre de la norme ISO 26000 : 2010.

En dehors du coaching des organisations pour la mise en place la norme ISO 26000, le programme en question vise la formation d'experts en RS ainsi que l'organisation de journées de sensibilisations sur le thème de la RSO. Pour le cas de l'Algérie le programme peut être schématisé dans la page qui suit.

Schéma N ° 1 : Schématisation du programme RS-MENA



Source : élaboration personnelle à partir de la présentation du projet RS-MENA fournie par l'IANOR². Le tableau qui suit a pour objet de lister les entreprises et organisations qui se sont engagées volontairement à adhérer aux recommandations fournies par la norme ISO 26000 dans le cadre du programme cité ci-dessus.

¹ Tunisie, le Maroc, l'Égypte, l'Irak, Jordanie, Lybie, Syrie et Algérie.

² BENDAOU Djenidi coordinateur national du programme RS-MENA, Présentation du programme RS-MENA, IANOR comité membre pour l'Algérie de l'ISO, 2013.

Tableau N° 5 : Liste des organisations pilotes du programme RS-MENA

Année	Organisations	secteurs	Produits/ services
2011	NCA Rouiba	Agro-alimentaire	Boissons non alcoolisés
	CETIM	Services	Analyse et essai de laboratoires
2012	ENAC	Services	Travaux de canalisation
	ETRHB	services	Travaux publics
	ANTAR TRADE	Production industrielle	Produits électroménagers
	Hydro Aménagement	Services	Grands travaux hydrauliques
2013	LCTP	Services	Analyse et essai de laboratoires
	SASACE	Production industrielle	Sacs
	E.N.S.M	Enseignement supérieur	Formations diplômantes 3ème cycle en management
	COSIDER T.P.	Construction, TP	Travaux publics, ouvrages d'art
	COSIDER ALRIM	Construction, BTP	Engineering
	SAIDAL	Production industrielle	Produits pharmaceutiques
	SOCOTHYD	Production industrielle	Produits d'hygiène corporelle

Source : Comité de pilotage national /R.S installé auprès de l'IANOR.

À la lecture du tableau, il apparaît que pour l'année 2013, le comité de pilotage du programme RS-MENA a voulu diversifier les acteurs, notamment par l'inscription au programme d'un acteur académique, à savoir l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM).

Concernant les critères de choix requis pour qu'une organisation soit inscrite dans le programme RS-MENA, le coordinateur national du programme Bendaoud Djenidi¹ a déclaré, en marge de sa participation à l'atelier de travail sur le thème : « Comment mettre en œuvre la Norme de Responsabilité Sociétale ISO 26000 », que le caractère privé/public ou le statut entreprise/organisation n'étaient pas des critères de choix. Par contre, le système de gouvernance en est un. En effet, le privé est un peu privilégié du fait de la rapidité de prise de décision par rapport aux organisations publiques du fait de la bureaucratie. « Une décision qui se prend en jour dans le secteur privé peut se prendre en une semaine dans le public », déclare Bendaoud Djenidi. La performance du système de management de l'organisation selon qu'il soit conforme ou pas aux standards internationaux constitue également un critère de choix selon lui. « Il est clair que c'est plus facile de mettre en place la norme ISO 26000 dans les entreprises ayant déjà mis en place des systèmes de management par la qualité ou autres », affirme notre interlocuteur.

¹BENDAOU Djenidi : coordinateur national du programme RS-MENA Interviewé le 27 Février 2013.

SECTION 2 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Après avoir exposé les dimensions de complexité du phénomène de RSE. Tout au long de ce chapitre nous allons d'abord justifier notre choix méthodologique pour la appréhender ce phénomène et répondre le mieux à notre problématique.

Nous débutons par la présentation de la démarche méthodologique à travers la présentation de l'approche méthodologique retenue ainsi que la méthode de collecte et d'analyse des données. La présentation des outils de collecte et d'analyse des données utilisées suivront. La démarche méthodologique sera présentée en quatre temps, comme suit :

I. Approche méthodologique

« Tout ce qui peut être compté ne compte pas et tout ce qui compte ne peut pas être compté. »

Albert Einstein

Dans le cadre du présent travail de recherche nous ferons appel à une méthodologie de type qualitative par une étude de cas multiples qui est largement privilégiée pour appréhender un phénomène encore peu étudié et complexe¹ qui est la RSE en Algérie². Ainsi, nous abandonnons l'étude de cas unique qui conduit à une vision restrictive de la réalité pour l'étude de cas multiples qui correspond à une étude approfondie de « *très peu d'objets de recherche* »³ et qui rend possible l'apparition de régularités et de tendances.⁴

Nonobstant, cette approche a été critiquée par des chercheurs pour qui l'étude d'un nombre restreint de cas ne permet pas de généraliser des résultats⁵. Cette critique n'affecte pas notre choix de la méthode en question du moment où le but du présent travail de recherche n'est pas la généralisation des résultats mais plutôt comprendre les logiques qui président à la mise en place de la RSE dans les entreprises en Algérie.

1. Le choix des cas étudiés

Afin de sélectionner les cas à étudier, nous avons retenu les trois critères qui sont présentés dans le schéma qui suit

¹ MAZUYER Emmanuelle (op.cite).

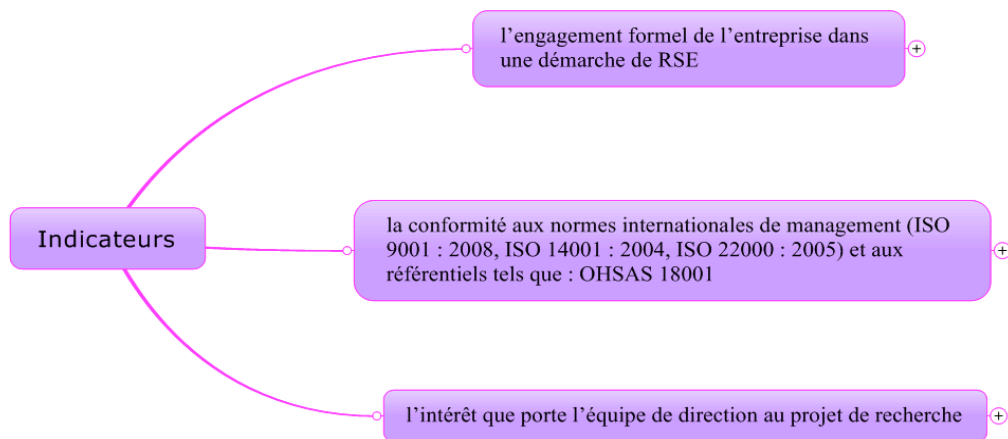
² ALEXANDRE Marie, La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/edition_reguliere/numero-32-1/rq-32-1-Alexandre.pdf, consulté le 13/05/2013 à 19h.

³ ALBERO Brigitte, L'étude de cas : une modalité d'enquête difficile à cerner http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/57/90/08/PDF/Albero_MSH_2010_Chapitre_1_Version_auteur.pdf, consulté le 23/05/2013 à 18h30.

⁴ ALEXANDRE Marie (op.cite).

⁵ ALEXANDRE Marie (op.cite).

Schéma N° 2 : Critères de choix des cas à étudier



Source : élaboré par nous même

Premièrement le critère de l'engagement formel de l'entreprise dans une démarche de RSE nous a permis de distinguer deux cas d'entreprises :

- les entreprises engagées d'une manière formelle (reconnue par la norme ISO 26000) dans une démarche de RSE ;
- les entreprises qui n'ont pas de démarche formelle de RSE.

Ensuite, au sein de la population des entreprises qui n'ont pas de démarche formelle de RSE, nous avons distingué deux cas en se basant sur le critère de la conformité (voire certification) aux normes internationales de management (ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004, ISO 22000 : 2005) et aux référentiels tels que : OHSAS 18001.

En plus des deux critères de choix cités ci-dessus, nous nous sommes assuré que les équipes de direction des entreprises étaient bien intéressées par le projet de recherche compte tenu de la nature de la problématique (RSE).

Mis à part les deux critères de choix cités ci-dessus, nous avons veillé à respecter le principe de diversification externe (*intergroupe*).¹ Ce principe correspond selon (Michelat, 1975)¹ à choisir les cas les plus divers possibles, en fonction de variables jugées

¹ PIRES Alvaro, « Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique », 1977. Publié dans DESLAURIERS, GROULX, LAPERRIERE, MAYER, PIRES [Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives], *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, pp. 113-169.

¹ MICHELAT, G. (1975). « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », *Revue française de sociologie*, vol. 16, p. 229-247.

pertinentes pour obtenir le contraste recherché. Pour notre cas les variables sont bien la taille et le statut d'entreprise (privé ou publique).

À partir de ces critères nous avons pu identifier les trois cas suivants :

Cas n°1 : les entreprises engagées dans une manière formelle (reconnue par la norme ISO 26000) dans une démarche de RSE.

Tableau N° 6: Profils des entreprises qui constituent le cas n°1 de l'étude

Entreprises	Nom	Taille	Secteur d'activité	Produits/services	Système de management
Entreprise n°1 (Privé)	NCA Rouiba	470 employés	Agro-alimentaire	Boissons non alcoolisés	Certifications ISO 9001 :2008 ISO 14001 :2004 ISO 22000 :2005 Démarche de mise en place de la norme 26000

Source : élaboré par nous même à partir des entretiens réalisés

Cas n°2 : les entreprises qui n'ont pas de démarche formelle de RSE mais qui ont un système de management conforme aux normes et référentiels internationaux.

Tableau N° 7 : Profils des entreprises qui constituent le cas n°2 de l'étude

Entreprises	Nom	Taille	Secteur d'activité	Produits/services	Système de management
Entreprise n°1 (Publique)	INERGA-SPA-société du groupe SONELGAZ.	2500 employés	énergie	Infrastructures	Certifications ISO 9001 :2008 ISO 14001 :2004 ISO 22000 :2005 OHSAS18001/2007
Entreprise n°2 (privé)	EURL MAZAFROID	50 employés	Agro-alimentaire	Chocolats Biscuits crèmes glacées	Certifications ISO 9001 :2008 ISO 22000 :2005
Entreprise n°3 (publique)	ENAP	138 employés	Industrie	Peintures	Certifications ISO 9001 : 2008 Engagements signataire de contrat de performance environnemental avec MATEV ¹ .

Source : élaboré par nous même à partir des entretiens réalisés.

¹ MATEV : Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement et de la Ville.

Cas n°3 : les entreprises qui n'ont pas de démarche formelle de RSE et qui n'ont pas un système de management conforme aux normes et référentiels internationaux, les dirigeants ont accepté de participer volontairement à l'exercice.

Tableau N°8 : Profils des entreprises qui constituent le cas n°3 de l'étude

Entreprises	Nom	Taille	Secteur d'activité	Produits/services	Système de management
Entreprise n°1 (Privé)	SARL ALPAMA	30 employés	Distribution (services)	Vente de produits alimentaires et non alimentaires	
Entreprise n°2 (publique)	ELIT El Djazair Information Technology (ELIT) : filiale de Groupe Sonelgaz	260 employés	Energie	Systèmes d'information	

Source : élaboré par nous même à partir des entretiens réalisés.

2. La collecte de données

La méthode de l'étude de cas multiples a pour avantage de ne pas comporter « *un protocole méthodologique strict* » pour reprendre les mots de J. Hamel (1997)¹. Ainsi, entre l'observation directe, les entretiens et l'analyse de contenu, il existe toute une panoplie de méthodes et d'outils susceptibles d'être utilisés pour recueillir les données.² Pour le cas du présent travail de recherche, la collecte des données a été effectuée en mobilisant deux outils (qui seront présentés dans la section qui suit), en l'occurrence :

- une grille d'analyse relative aux pratiques de RSE ;
- un guide d'entretien adressé aux répondants.

L'opération en question s'est étalée sur 1 mois pour l'ensemble des cas étudiés (mois de mai). Quant à la prise de contact, du moment où il n'existe pas de liste des profils qu'on recherché, en plus du taux de refus qui risquais d'être important et du fait de la contrainte temporelle, nous avons opté pour une « technique dite boule de neige », mis à part une seule entreprise. On parle de l'utilisation d'une telle technique dans le cas où « on demande

¹ ALBERO Brigitte (op.cite).

² ALBERO Brigitte (op.cite).

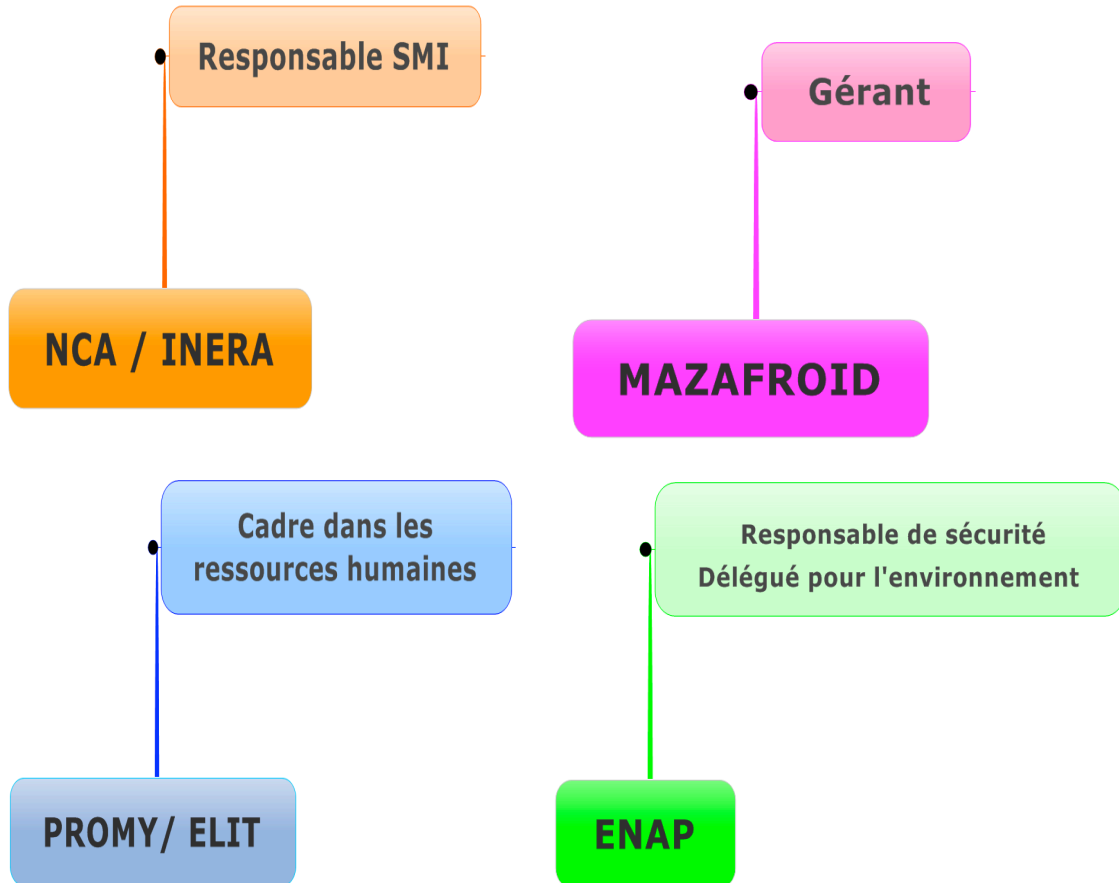
aux premières personnes interrogées d'en indiquer d'autres qui soient concernées par l'enquête »¹. Suivant cette logique, la prise de contact s'est effectuée en deux temps :

- **dans un premier temps** : trois entreprises : lors de la participation à un atelier de travail organisé par le cabinet Terrence spécialisé dans l'accompagnement et conseil des entreprises dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la responsabilité sociale, dirigé par Foudad Yacine. Nous avons pu approcher deux autres L'atelier s'est déroulé le 26 et 27 Février 2013 et a traité le thème de la mise en œuvre de la Norme de responsabilité sociétale ISO 26000 ». Pour les deux autres entreprises cela s'est fait lors de la participation à un séminaire organisé par l'IANOR en mai 2013, autour de la question de l'intégration des principes de DD en entreprise. Après la prise de contact, notre demande a été transmise à la direction au niveau de chacune des entreprises. C'est à ce niveau qu'un employé de chaque entreprise a été désigné pour poursuivre l'enquête.
- **dans un second temps** : les individus désignés pour poursuivre avec nous l'enquête nous ont orientés vers deux autres entreprises qui ont d'ailleurs accepté de faire partie de l'enquête. Par ailleurs, la désignation de nos répondants dans ces deux entreprises s'est déroulée de la même manière que les trois autres.

Une fois nos répondants désignés, nous leur avons, dans un premier temps présenté et distribué la grille d'analyse. Cette grille a été renseignée et complétée par des entretiens individuels avec les employés des entreprises désignés. La présentation des profils de ces employés par entreprise fera l'objet du schéma suivant.

¹ ALBERO Brigitte (op.cite).

Schéma N°3 : La présentation des profils des interrogés par entreprise



Source : élaboré par nous même.

3. La méthode d'analyse

En ce qui concerne l'analyse des données recueillis, nous avons suivi la logique d'Alberto¹. Celle-ci s'est effectuée en deux temps. Dans un 1^{er} temps chacun des cas a été traité individuellement en tenant compte de sa particularité. Par la suite, à travers une analyse comparative des cas étudiés, il s'agissait de mettre en avant les ressemblances et les différences afin de pouvoir dégager des tendances et tirer des conclusions générales.

¹ ALBERO Brigitte (op.cite).

Que ce soit pour l'analyse inter-cas ou l'analyse comparée nous avons tenu compte des variable préalablement déterminée, à savoir : la taille de l'entreprise et le statut (public/privé). Il convient à présent de présenter les outils de collectes de données qui ont servi de base à l'analyse.

II. Présentation des outils de collecte de données

La grille d'analyse que nous avons exposé à nos répondants a été construite à partir des sept questions centrales de la norme ISO 26000 citée ci-dessous. Il nous paraît donc indispensable de fournir une présentation de ces questions centrales avant de passer la présentation de la grille d'analyse et le guide d'entretien qui l'accompagne.

1. Présentation des domaines d'action de la norme ISO 26000 : 2010

La figure ci-dessous fournit une vue d'ensemble sur les 7 questions centrales identifiées par la norme ISO 26000 : 2010.

Schéma N° 4 : Les 7 questions centrales de la Norme ISO 26000 : 2010



Source : <http://territoireetenvironnement.fr>. Consulté le 3/05/2013 à 19h45

À présent, nous allons survoler rapidement ces différentes questions centrales de la Norme ISO 26000.

1.1. Question centrale n° 1 : Gouvernance de l'organisation

La gouvernance correspond aux mécanismes de prise de décisions et de leur application dans une organisation, qu'ils soient formels « *reposant sur des processus et des structures*

définis»¹ ou informels «*émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation*»².

Dans un contexte spécifique à la RSE, le défi pour toute organisation désirent avoir ce que la norme ISO 26000 qualifie de «*gouvernance efficace*» consiste en l'intégration des principes de la responsabilité sociétale³ au système de gouvernance.

Par ailleurs, la gouvernance des organisations présente une particularité par rapport aux autres questions qui vont suivre. Effectivement, en plus d'être une question centrale, celle-ci «*conditionne la réussite de la mise en place de l'ISO 26000*»⁴, et ce dans la mesure où les différentes questions centrales soient intégrées au système de gouvernance de l'organisation. Cela garantit à cette dernière «*la maîtrise et l'application effective des actions liées aux différents domaines, à tous les niveaux*»⁵.

1.2. Question centrale n° 2 : Droits de l'Homme

L'Organisation internationale de normalisation définit les droits de l'Homme⁶ comme étant «*les droits fondamentaux auxquels tous les êtres humains ont droit*»⁷. Qu'ils soient civils et politiques (le droit à la vie, à la sûreté à la liberté de réunion, d'opinion et d'expression, ...)⁸, ou économiques, sociaux et culturels (droit au travail, à la sécurité sociale, à l'affiliation à des syndicats,...)⁹. Toute organisation désirent adopter un comportement responsable est tenue de reconnaître, respecter et faire respecter ces droits.

Le respect des droits de l'homme par une organisation, passe selon l'ISO 26000 par la mise en œuvre d'actions visant :

¹ ISO (op.cite).

²ISO (op.cite)

³ ISO (op.cite).

⁴ ASSAËL Adary (op.cite).

⁵ ASSAËL Adary (op.cite)

⁶ La Déclaration universelle des droits de l'Homme adoptée par l'Assemblée Générale des Nations Unies en 1948 et constitue l'instrument des droits de l'Homme le plus largement reconnu. (Ce document fait l'objet de l'annexe A du présent travail de recherche)

⁷ ISO (op.cite).

⁸ *Déclaration universelle des droits de l'homme* disponible sur le site : <http://www.un.org/fr/> (consulté le 22/05/2013, à 17h16) :

- **article 3** : « *tout individu a droit à la vie, à la liberté et à la sûreté de sa personne* »
- **article 19** : « *tout individu a droit à la liberté d'opinion et d'expression...* » ;
- **article 20** : « *1. Toute personne a droit à la liberté de réunion et d'association pacifiques...*».

⁹ *Déclaration universelle des droits de l'homme* disponible sur le site : <http://www.un.org/fr/> (consulté le 22/05/2013, à 17h16) :

- **article 22** : « *toute personne, en tant que membre de la société, a droit à la sécurité sociale...* » ;
- **article 23** : « *1. Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage. 2. Tous ont droit, sans aucune discrimination, à un salaire égal pour un travail égal. 4. Toute personne a le droit de fonder avec d'autres des syndicats et de s'affilier à des syndicats pour la défense de ses intérêts.*».

- l'accomplissement du devoir de vigilance¹ qui renvoi à l'évaluation des impacts² liés aux activités de l'organisation sur les droits de l'homme ;
- la prise en charge situations qui présentent un risque vis à vis des droits de l'homme (situations conflictuelles, d'une instabilité politique extrême, sécheresse, pauvreté,...) ;
- prévenir la complicité qui correspond pour une organisation à ne pas commettre, à dénoncer et ne pas tirer profit d'un acte fautif. en d'autres termes, un acte qui ne respecte pas les normes internationales de comportement³ ;
- remédier aux atteintes aux droits de l'Homme ;
- contribution à la lutte contre la discrimination vis-à-vis des groupes vulnérables⁴;
- le respect des droits de l'Homme (civils et politiques, économiques, sociaux et culturels) ;

1.3. Question centrale n° 3 : Relations et conditions de travail

Conformément aux règles édictées par L'Organisation internationale du travail (OIT), il incombe à l'organisation d'assurer des relations et des conditions de travail responsables, y compris en cas de sous-traitance. Les relations et conditions de travail aux quels fait référence la norme concernent : le recrutement ; la rémunération ; les horaires de travail ; les mesures disciplinaires telles que le licenciement ; la reconnaissance des représentants des travailleurs et le dialogue autour des intérêts communs en rapport avec la politique économique et sociale de l'organisation ; la prise en charge des aspects liés à la santé et sécurité des travailleurs ; le développement du capital humain, notamment par la formation des travailleurs, la gestion des carrières,⁵

¹**Devoir de vigilance** (Définition donnée par la norme ISO 26000) : « démarche globale, proactive d'identification, visant à éviter et atténuer les impacts négatifs sociaux, environnementaux et économiques, réels et potentiels, qui résultent des décisions et activités d'une organisation sur tout le cycle de vie d'un de ses projets ou activités ».

²**Impact de l'organisation** (définition donnée par ISO 26000) : « changement positif ou négatif subi par la société, l'économie ou l'environnement, résultant entièrement ou en partie des décisions et activités passées et présentes d'une organisation ».

³**Normes internationales de comportement** (définition de l'ISO 26000 : 2010) : « attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus ».

⁴**Groupe vulnérable** (définition de l'ISO 26000 : 2010) : « groupe d'individus partageant une ou plusieurs caractéristiques qui constituent la base d'une discrimination ou de circonstances défavorables en matière sociale, économique, culturelle, politique ou touchant à la santé, et qui empêchent les individus en question de disposer des moyens leur permettant de mettre leurs droits en application ou par ailleurs, de bénéficier d'opportunités égales ».

Des exemples de groupes vulnérables sont présentés en annexe B.

⁵ ISO (op.cite).

1.4. Question centrale n° 4 : L'environnement

Toute organisation quelque soit sa taille et son domaine d'activité a un impact sur l'environnement de par ses décisions et activités. Ainsi, à travers la 4^{ème} question centrale, la norme en question responsabilise l'organisation vis-à-vis de ces impacts de manière à les réduire. Cela passe par le respect de la réglementation en matière d'environnement, la prévention de la pollution, la protection de la faune et la flore, l'utilisation des ressources d'une manière durable et la participation à l'atténuation des changements climatiques et adaptation notamment par le contrôle des émissions de gaz à effet de serre (GES).

1.5. Question centrale n° 5 : Loyauté des pratiques

La loyauté des pratiques correspond pour une organisation à adopter une conduite éthique dans ses relations avec d'autres organisations et parties prenantes.

L'organisation doit ainsi engager des actions pour se livrer à une concurrence loyale, pour lutter contre la corruption¹, l'implication responsable dans le domaine public et assurer le respect des droits de propriété.²

1.6. Question centrale n° 6 : Questions relatives aux consommateurs

Ces questions portent sur la responsabilité de l'organisation vis-à-vis de l'adoption de pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats ; d'assurer consommation durable et un service après-vente ; assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs ; la protection des données et de la vie privée des consommateurs et la prise en charge des aspects liés à leur santé et sécurité ; Accès aux services essentiels Éducation et sensibilisation prise en compte des populations en difficulté, notamment dans la fixation des prix.

1.7. Question centrale n° 7 : Communautés et développement local

Cette question centrale traite des relations qu'entretient une organisation avec la zone et les membres de la communauté au sein de laquelle elle opère et sur les quelles elle a un impact. Il convient pour une organisation, de s'impliquer auprès de ces communautés. En ce, afin de réduire les impacts de ses activités et décisions qui sont négatifs, de contribuer au développement local et de participer à l'amélioration du bien être de la communauté. Ainsi, une organisation qui a pour objectif d'intégrer la responsabilité sociétale est tenue d'orienter ses actions vers les domaines suivants : la création d'emplois, de richesse et de revenus, par le biais de l'investissement dans la société ; la participation au développement

¹ La corruption est un abus du pouvoir confié en vue d'en retirer un avantage personnel.

² ISO (Op cite).

technologique ainsi qu'au développement des compétences dans le territoire d'implantation ; la prise en charge des aspects liés à la santé des habitants, à l'éducation (l'élimination de l'analphabétisme, par exemple) et la culture(respect des cultures et intérêts et participation à leur maintien, protection du patrimoine culturel).

2. La construction de la grille d'analyse et du guide d'entretien

Avant de présenter la méthode adoptée pour la construction de la grille, nous allons commencer par justifier le choix du cadre de référence à partir duquel a été élaboré la grille, à savoir la Norme ISO 26000. Mis à part le fait que la Norme soit une référence mondiale dans le domaine de RSE, elle reconnaît : « le fait que les organisations n'ont pas toutes atteint le même niveau de compréhension et d'intégration de la responsabilité sociétale, la présente Norme internationale est destinée à être utilisée tant par ceux qui commencent à aborder la responsabilité sociétale que par ceux plus avancés dans sa mise en œuvre ».¹

Etant donné que les cas concernés par notre étude regroupent des entreprises qui ont des niveaux d'intégration différents quant à la RSE, la norme correspond ainsi au cadre de référence le plus adéquat pour la construction de l'outil de collecte de données. Il convient également que si la norme est un document de référence en matière de RSE, celle-ci ne l'a pas pour autant inventé. Ce que nous entendons par cela c'est qu'elle a été élaborée à partir de l'ensemble des outils (présentés dans l'annexe N°3) déjà existant en la matière pour apporter une approche globale qui intègre l'ensemble des volets de la RSE.

En ce qui concerne le contenu de la grille d'analyse, il s'agit d'un ensemble de pratiques identifiées par rapport aux domaines d'actions relatifs aux questions centrales de la Norme. Quant à l'architecture de la grille nous nous sommes inspirés de la logique adoptée par la norme lors de la présentation des différents domaines d'action, qui est la suivante :

« Pour une organisation, l'un des moyens efficaces d'identifier sa responsabilité sociétale consiste à se familiariser avec les domaines d'action de responsabilité sociétale qui se déclinent à partir des sept questions centraleschaque question centrale couvre des domaines d'actions spécifiques qu'il convient que l'organisation prenne en considération lorsqu'elle identifie sa responsabilité sociétale. Chaque question centrale mais pas nécessairement chaque domaine d'action a un certain degré de pertinence pour chacune des organisations.

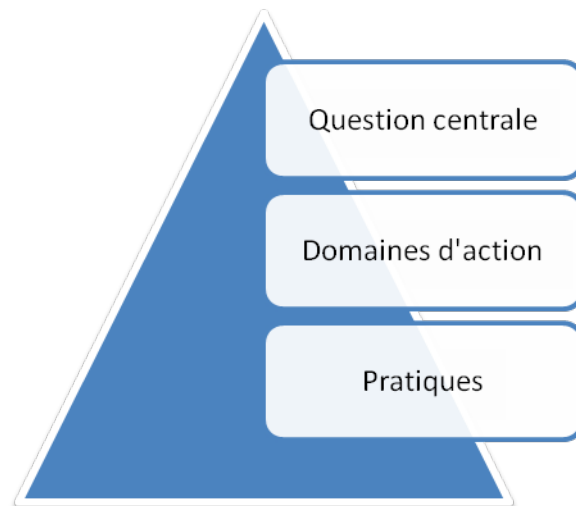
¹ ISO (op.cite).

*Les lignes directrices relatives à chaque domaine d'action comprennent un certain nombre d'actions qui sont censées être entreprises par l'organisation ».*¹

Sauf qu'au niveau des actions et attentes associées à chacun des domaines d'action relatifs aux questions centrales nous avons identifié des pratiques que nous avons nommé pratiques RSE. Sans pour autant prétendre à l'exhaustivité.

Au final, l'architecture de la grille peut être schématisée comme suit.

Schéma N° 5: Architecture de la grille d'analyse



Source : élaboré par nous même à partir de la Norme ISO 26000.

La grille d'analyse a été accompagnée d'entretiens semi-dirigés (à travers des questions ouvertes) sur les niveaux de réalisation et les objectifs d'amélioration par rapport à l'ensemble des pratiques listées dans la grille d'analyse. Le recours à une méthode dite « non structurée », produisant des données les plus riches et naturelles possible. (Rakotomena, H.M., 2009), s'avère pertinente pour l'accès aux informations nécessaires à notre étude. Une vue d'ensemble sur la grille d'analyse peut être représentée dans ce qui suit. (La grille d'analyse fera l'objet de l'annexe N° 4 : Grille d'analyse).

¹ISO (op.cite).

Tableau N° 9 : Une vue d'ensemble de la grille d'analyse

Gouvernance	
Domaines d'action	Pratiques
Relation avec les parties prenantes	
Structure et processus de prise de décision	
Traçabilité	
Respect de la réglementation et des normes internationales de comportement	
Approche stratégique, objectifs, cibles et déploiement de la RSE	
Responsabilité de rendre compte, transparence et redevabilité	
Surveillance et amélioration des performances de l'entreprise	
Droits de l'homme	
Domaines d'action	Pratiques
Devoir de vigilance	
Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme	
Prévention de la complicité	
Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	
Discrimination et groupes vulnérables	
Droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels	
Principes fondamentaux et droits au travail	
Relations et conditions de travail	
Domaines d'action	Pratiques
Emploi et relations employeur/employé	
Conditions de travail et protection sociale	
Dialogue social	
Santé et sécurité au travail	
Développement du capital humain	
L'environnement	
Domaines d'action	Pratiques
Respect de la réglementation en matière d'environnement	
Prévention de la pollution	
Utilisation durable des ressources	
Atténuation des changements climatiques et adaptation	

Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	
Loyauté des pratiques	
Domaines d'action	Pratiques
Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats	
Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	
Consommation durable	
Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs	
Protection des données et de la vie privée des consommateurs	
Accès aux services essentiels	
Éducation et sensibilisation	
Questions relatives aux consommateurs	
Domaines d'action	Pratiques
Lutte contre la corruption	
Engagement politique responsable	
Concurrence loyale	
Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	
Respect des droits de propriété	
Communautés et développement local	
Domaines d'action	Pratiques
Implication auprès des communautés	
Éducation et culture	
Création d'emplois et développement des compétences	
Développement des technologies et accès à la technologie	
Création de richesses et de revenus	
Santé	
Investissement dans la société	

Source : élaboré par nous même à partir du texte de la norme ISO 26000 : 2010.

Au final, il nous est apparu important dans ce chapitre de situer la RSE en Algérie du point de vue de la recherche et des pratiques des entreprises. Et ce afin de placer notre étude de cas dans son contexte. Cette mise en contexte est d'autant plus importante compte tenu de la complexité qui caractérise le phénomène étudié.

En effet, les entreprises existent dans une société, non pas en autarcie. La logique néo-institutionnelle par laquelle nous avons choisi d'approcher la RSE, veut qu'une entreprise qui adopte des pratiques responsables réponde à une pression institutionnelle et recherche une reconnaissance de ses pratiques. Dans ce cas, si les efforts d'institutionnalisation de ces pratiques ne sont que récents, ce qui est le cas en Algérie, par preuve le programme RS-MANA qui vise justement à institutionnaliser ces pratiques date de 2001. Dans ce cas, si les entreprises algériennes n'adoptaient pas de pratiques responsables on ne peut pas leur reprocher, du moment où les valeurs véhiculées par la RS ne sont pas encrées et partagées dans la société, il est clair que cette société ne reconnaîtra pas les efforts des entreprises orientées dans ce sens.

Ainsi, On ne peut pas juger de la même manière une entreprise qui a fait le choix d'ignorer ses responsabilités envers une société porteuse de valeurs de RSE et une entreprise qui n'a pas jugé rationnel d'intégrer des valeurs qui ne sont pas reconnues par la société dans laquelle elle opère.

On peut également s'inspirer du constat établi par Hamidi Youcef et Khelfaoui Mounia dans le cadre de leur étude sur la perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes¹. Selon les deux chercheurs algériens on ne peut pas juger les entreprises d'irresponsables, si on se fie uniquement la rareté des démarches explicites dans le domaine. Surtout que la RSE peut s'exercer de manière implicite.

Par ailleurs, à travers le passage en revue des travaux de recherche sur la RSE en Algérie que depuis 2007, nous avons pu identifier un seul travail de recherche qui traite la communication autour de la RSE. Peut-on tirer une conclusion comme quoi les entreprises algériennes ne sont pas responsables du moment où elles ne communiquent pas la dessus ? La réponse est non. Nous allons appuyer notre réponse par le discours d'Alain Etchegoyen qui dit à ce sujet que : « *plus une entreprise parle d'éthique, moins elle en fait; plus une entreprise se tait sur l'éthique, plus elle en fait* ». ²

¹ Document cité en bibliographie.

² NAIGEON DE BOER Sandra (op.cite).

On peut également penser que les entreprises algériennes sont peut être dans la logique « *s'engager, c'est s'exposer* ». Cette logique implique pour l'entreprise qui se déclare responsable de joindre le discours à l'action au risque d'être dénoncée et de voir son image se détériorer, le fameux « *walk your talk* » à l'américaine.¹ Pour reprendre les mots de NAIGEON DE BOER Sandra, p78 (op.cite) : « *plus les entreprises se disent responsables et porteuses de valeurs, plus elles sont soumises au risque de dénonciation ou de diabolisation au nom du péril éthique, humanitaire, écologique, pathologique, industriel...* ».

En outre, bien que le risque de dénonciation existe, certaines entreprises, dites opportunistes peuvent pratiquer « *une RSE de façade ... Une RSE en simple forme d'habillage promotionnel* »², d'autant plus qu'il n'y a pas moyen de certifier la conformité des pratiques d'une entreprise aux principes de la RSE. Le seul document qui bénéficie d'un large consensus dans le domaine est bien la norme ISO 26000. Or, le texte de norme en question dit clairement que « *cette Norme internationale fournit des lignes directrices aux utilisateurs et n'est ni destinée ni appropriée à des fins de certification* »³.

Au final, on peut dire que tant que le changement culturel en faveur de la RSE ne s'est pas encore opéré nous ne pouvons pas objectivement de traiter les entreprises algériennes d'irresponsables et même si c'est le cas, la question qui se pose est : peut on le leur reprocher ?

Ce qui est sûr c'est qu'étant donné des efforts d'institutionnalisation, on peut dire qu'aujourd'hui une entreprise algérienne qui ne participe pas au DD est une entreprise réactive qui attendra jusqu'à ce que la pression soit forte de façon à ce qu'elle soit contrainte d'adopter des pratiques de RSE ou alors disparaître. Cela prendra du temps étant donné la nature du changement dont il est question pour que les principes de RSE s'imposent dans la société algérienne. En attendant les entreprises qui font aujourd'hui de la RSE sont des entreprises proactives ou alors des entreprises qui subissent la pression des institutions internationales car elles désirent exporter leurs produits et services vers des marchés étrangers.

Ainsi, nous pouvons identifier types de comportements vis-à-vis de la RSE au niveau des entreprises algériennes :

- réactif ;

¹ NAIGEON DE BOER Sandra(op.cite).

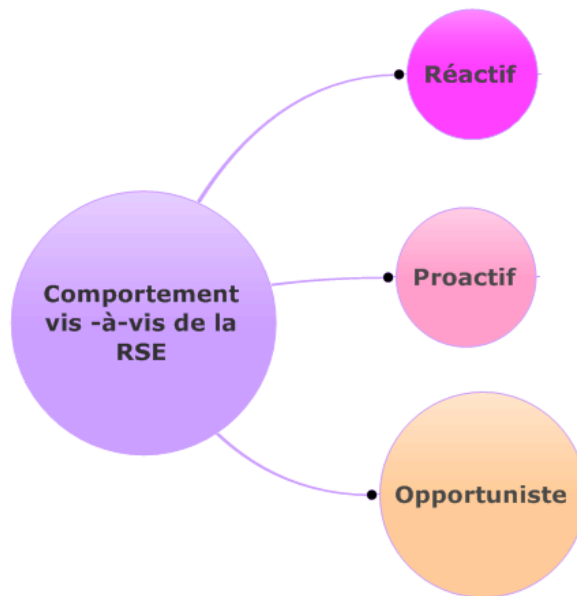
² NAIGEON DE BOER, 79 Sandra(op.cite).

³ ISO (op.cit).

- proactif ;
- opportuniste.

Ces comportements peuvent être schématisés comme suit :

Schéma N°6 : Comportement des entreprises algériennes vis-à-vis de la RSE



Source : élaboré par nous même.

Certes, nous avons posé plus d'interrogations que d'affirmations. Cependant, dans le domaine de la recherche, il convient plus de poser les bonnes questions que d'apporter les bonnes réponses. C'est dans cette logique que nous inscrivons notre contribution. Pour cela, sur le plan méthodologique nous faisons le choix d'approcher le terrain par une méthode qui convient parfaitement à l'étude d'un phénomène complexe et peu étudié comme la RSE en Algérie. La présentation de la démarche méthodologique fera l'objet du chapitre qui suit.

Nous avons également procédé à la présentation de la démarche méthodologique à travers la présentation de l'approche méthodologique retenue ainsi que la méthode de collecte et d'analyse des données. Nous avons également présenté les outils de collecte et d'analyse des données utilisés. Il convient à présent de passer à la présentation des résultats et l'analyse.

CHAPITRE 2

LES PRATIQUES DE RSE EN ALGERIE

Après avoir présenté les dimensions de complexités de la RSE ainsi que la méthode choisie pour l'appréhender nous allons passer à présent à la présentation des résultats de notre étude de cas.

SECTION1 : LES PRATIQUES DE RSE

*La RSE : « c'est naturel intellectuellement, mais
opérationnellement, ce n'est pas facile».*

*BARTHELEMY Amandine et
DOUËNËL Corinne¹*

Selon la doctrine de Lord Kelvin affiché sur le frontispice de l'Université de Chicago :

« Si l'on ne peut mesurer, notre connaissance est maigre et insatisfaisante ».

Il est difficile pour nous d'établir un tel lien surtout compte tenu de la complexité du phénomène de RSE que nous avons traité en tant que tel dans le 1^{er} chapitre du présent travail. D'autant plus que les pratiques de RSE à travers les quels nous allons juger le degré d'implication de l'entreprise, celles-ci sont difficilement mesurables car il s'agit de données qualitatives, sachant que, par nature ce type de données rend difficile sa quantification.²

Loin de vouloir mesurer les pratiques des entreprises, nous allons procéder à la comparaison des pratiques des entreprises étudiées cas par cas aux pratiques définies dans la Norme ISO 26000 que nous avons qualifié dans le chapitre 2 de notre travail de cadre de référence à l'élaboration de la grille d'analyse.

Nous débuterons ce chapitre dont, par la présentation (à partir de la grille d'analyse) des pratiques de RSE identifiées au niveau des entreprises cas par cas et dans une logique de comparaison avec celles que nous avons listées dans la grille d'analyse et qui ont été définies par la norme ISO 26000 :2010. Une fois les pratiques présentées, nous effectuerons une analyse inter-cas et une deuxième entre les cas pour pouvoir positionner chacun des cas par rapport à la Norme. Ce positionnement nous permettra dans un second temps de dresser une trajectoire pour le passage des différents cas d'entreprises à la RSE

¹ BARTHELEMY Amandine et DOUËNËL Corinne, 2008, « *Vivre l'entreprise responsable, salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale* », Editions Autrement, Paris. P14.

² AUBIN-AUGER, « Isabelle Introduction à la recherche qualitative », *Exercer la revue française de médecine générale*, Volume 19 N° 84, 2008 ».

en fonction du niveau de conformité aux standards internationaux de management. En dernier, nous allons essayer à travers les résultats obtenues de schématiser les différentes conceptions de la RSE des cas étudiés en mobilisant le modèle de Carroll qui sera présenté juste avant.

I. Etat des lieux des pratiques de RSE

Après avoir renseigné la grille d'analyse présentée à chacun des interlocuteurs au niveau des entreprises et du moment où cette grille a été complétée par des entretiens relatifs aux niveaux de réalisations et aux objectifs d'amélioration nous avons pu examiner les pratiques des entreprises. Nous allons procéder dans ce qui suit à la présentation et l'analyse des résultats. Avant cela, il convient d'apporter une remarque par rapport au fait que nous n'ayons pas présentées les questions posées à nos interrogés au niveau des entreprises. Nous n'avons pas jugé utile de les présenter du moment où ce sont les mêmes questions qui se répètent pour chaque domaine d'action Ces questions ont été formulées à chaque fois de la manière suivante :

- **comment pouvez-vous justifier un tel niveau de réalisations ?**
- **quels sont vos objectifs d'amélioration ?**

Si nous avons choisi de ne pas formaliser un guide d'entretien et de le présenter en étant que tel c'est pour une plus grande souplesse des échanges et donc une richesse d'informations.

1. Présentation des pratiques de RSE par cas et analyse

Nous allons traiter les cas indépendamment, avant de passer à la comparaison inter-cas. Comme suit

1.1. Cas n°1

Nous rappelons qu'il s'agit ici du Cas de NCA Rouiba étant une entreprise engagée dans une manière formelle (reconnue par la norme ISO 26000) dans une démarche de RSE. Rappelons aussi que l'entreprise est certifiée ISO 9001 :2008, ISO 14001 :2004 et ISO 22000 :2005.

Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 10: Pratiques de RSE pour le cas n°1

Gouvernance			
Domaines d'action	Pratiques	Pratiques adoptées	Nombre de pratiques par domaine d'action
Relation avec les parties prenantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. identification des parties prenantes ; 2. prise en compte des attentes des parties prenantes (clients, fournisseurs,...) ; 3. dialogue autour de la responsabilité sociétale (RSE) avec les parties prenantes ; 	<p>1</p> <p>2</p>	2/3
Structure et processus de prise de décision	<ol style="list-style-type: none"> 1. participation des employés à la prise de décision ; 2. équilibre au niveau du pouvoir, des responsabilités et des compétences des personnes chargées de la prise de décision ; 3. diversité dans la composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité. 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>	3/3
Traçabilité	<ol style="list-style-type: none"> 1. traçabilité des décisions 	1	1/1
Respect de la réglementation et des normes internationales de comportement	<ol style="list-style-type: none"> 1. veille réglementaire ; 2. application des exigences réglementaires. 	<p>1</p> <p>2</p>	2/2
Approche stratégique, objectifs, cibles et déploiement de la RSE	<ol style="list-style-type: none"> 1. définition de la vision, des missions et objectifs en matière de RSE; 2. Formulation de la stratégie de RSE ; 3. Révision et suivi. 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>	3/3
Responsabilité de rendre compte, transparence et redevabilité	<ol style="list-style-type: none"> 1. rendre compte aux parties prenantes des activités et décisions de l'entreprise. 	1	1/1
Surveillance et amélioration des performances de l'entreprise	<ol style="list-style-type: none"> 1. mesure et pilotage de la performance. 	1	1/1

Nombre de pratiques par question centrale (Gouvernance)			13/14
Droits de l'homme			
Domaines d'action	Pratiques	Pratiques adoptées	Nombre de pratiques par domaine d'action
Devoir de vigilance	1. étude de l'impact des activités de l'entreprise et de celles des parties prenantes sur les droits de l'homme.	1	1/1
Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme	1. actions pour prévenir et régler les situations à risques vis à vis des droits de l'homme pour l'ensemble des activités de l'entreprise ; 2. mesures prises pour contribuer à interdire le travail des enfants.	1 2	1/2
Prévention de la complicité	1. prévention de la complicité impliquant les parties prenantes ; 2. formation des employés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité ;		0/2
Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	1. mise en place d'un dispositif à la disposition des parties prenantes pour la résolution des griefs et la dénonciation d'une situation de violation des droits de l'homme.		1/1
Discrimination et groupes vulnérables	1. prévention de la discrimination, notamment vis à vis des groupes vulnérables, dans les relations de l'entreprise avec ses collaborateurs et l'ensemble de ses partenaires (usagers, clients, fournisseurs, sous traitants...); 2. actions visant l'équité et l'insertion ; 3. prise en compte de la discrimination dans la politique salariale.	1 2 3	3/3

Droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels	<ol style="list-style-type: none"> 1. dispositions garantissant le respect des droits civils et politiques (vie privée, droit à la propriété, justice, libertés d'expression et de réunion...); 2. dispositions garantissant le respect des droits économiques, sociaux et culturels (éducation, travail, liberté d'association, religion, niveau de vie, protection sociale...). 	<p style="text-align: center;">1 2</p>	2/2
Principes fondamentaux et droits au travail	<ol style="list-style-type: none"> 1. respect des droits fondamentaux au travail (droits à la négociation collective, élimination du travail des enfants, du travail forcé ou obligatoire...) par ; 2. contrôle du respect des droits de l'homme par les fournisseurs et de sous-traitants. 	1	1/2
Nombre de pratiques par question centrale (Droits de l'homme)			9/13
Relations et conditions de travail			
Domaines d'action	Indicateurs	Pratiques adoptées	Nombre de pratiques par domaine d'action
Emploi et relations employeur/employé	<ol style="list-style-type: none"> 1. la reconnaissance juridique des employés ; 2. respect du code de travail ; 3. recours au travail occasionnel ou temporaire ; 4. information des employés ; 5. prévention des risques de licenciement ; 6. protection des données personnelles des employés et leur vie privée ; 7. vérification des conditions de travail des fournisseurs et sous traitants ; 8. mesures prises pour la réduction du Turnover du personnel. 	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 8</p>	7/8

Conditions de travail et protection sociale	<ol style="list-style-type: none"> 1. conformité aux normes internationales du travail ; 2. respect des traditions et coutumes nationales ou religieuses ; 3. conditions de travail (rémunérations, la durée et horaires de travail, repos hebdomadaire, congés équilibre vie personnelle et vie professionnelle) ; 	<ol style="list-style-type: none"> 1 2 3 	3/3
Dialogue social	<ol style="list-style-type: none"> 1. relations avec les organisations des travailleurs et leurs représentants ; 2. mise en place d'un mécanisme de concertation avec les employés ; 3. mesures prises pour assurer le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 2 3 	3/3
Santé et sécurité au travail	<ol style="list-style-type: none"> 1. analyse et maîtrise des risques engendrés par les activités sur la santé et la sécurité des employés ; 2. respect de la législation relative à l'hygiène, santé et sécurité au travail ; 3. information, sensibilisation et formation des employés aux règles de l'hygiène, santé et sécurité au travail ; 4. mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail ; 5. surveillance et mesurage du nombre d'accidents du travail, de maladies professionnelles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 5 	5/5
Développement du capital humain	<ol style="list-style-type: none"> 1. la formation des employés ; 2. la gestion des carrières ; 3. la reconnaissance des compétences ; 4. la gestion prévisionnelle des emplois et compétences. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 	4/4

Nombre de pratiques par question centrale (Relations et conditions de travail)			22/23
L'environnement			
Domaines d'action	Indicateurs	Pratiques adoptées	Nombre de pratiques par domaine d'action
Respect de la réglementation en matière d'environnement	1. veille réglementaire pour respecter les lois et des réglementations en matière d'environnement.	1	1/1
Prévention de la pollution	1. identification des sources de pollution (émissions dans l'air, rejets dans l'eau, gestion des déchets, utilisation et mise au rebut de produits chimiques toxiques et dangereux) ; 2. initiatives pour réduire les émissions et rejets.	1 2	2/2
Utilisation durable des ressources	1. identification des postes de consommation ; 2. suivi des consommations ; 3. recherche de moyens limitant les consommations ; 4. initiatives pour réduire la consommation d'énergie et réductions obtenues ; 5. identification des impacts environnementaux significatifs des produits et des services, du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'entreprise dans le cadre de son activité.	1 2 3 4 5	5/5
Atténuation des changements climatiques et adaptation	1. contrôle des émissions de GES (gaz à effet de serre) ; 2. mise en place de mesures pour limiter les émissions de GES.		0/2

Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	<ol style="list-style-type: none"> 1. identification, valorisation et protection de la biodiversité ; 2. utilisation des sols et des ressources naturelles de manière durable ; 3. protection et réhabilitation des écosystèmes naturels. 	<p style="text-align: center;">1 2 3</p>	2/3
Nombre de pratiques par question centrale (L'environnement)			10/13
Questions relatives aux consommateurs			
Domaines d'action	Indicateurs	Pratiques adoptées	Nombre de pratiques par domaine d'action
Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats	<ol style="list-style-type: none"> 1. loyauté des pratiques commerciales ; 2. clarté des contrats et des informations fournies aux consommateurs ou usagers ; 3. programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages. 	<p style="text-align: center;">1 2 3</p>	3/3
Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. les produits et/ou services de l'entité sont conçus et proposés dans le respect de la santé et la sécurité des consommateurs ou usagers ; 2. système de retrait des produits en cas de danger pour les consommateurs. 	<p style="text-align: center;">1 2</p>	2/2
Consommation durable	<ol style="list-style-type: none"> 1. promotion des principes de la consommation durable auprès des clients ou usagers (modes de consommation, recyclage...). 	1	1/1
Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. information des consommateurs et usagers sur les moyens de contacter les SAV (service après vente); 2. pratiques relatives à la satisfaction (enquêtes 	<p style="text-align: center;">1 2 3</p>	3/3

	de satisfaction client) ; 3. procédures de traitement des demandes des clients, consommateurs ou usagers (réclamations, défaillances, litiges,...).		
Protection des données et de la vie privée des consommateurs	1. mesures visant la protection des données relatives aux consommateurs.	1	1/1
Accès aux services essentiels	1. délais de recouvrement des factures (raisonnables) ; 2. transparence lors de l'élaboration des tarifs et charges ; 3. prise en compte des populations en difficulté lors de l'élaboration des tarifs.	1 2	2/3
Éducation et sensibilisation	1. information des consommateurs sur les impacts sociaux et environnementaux et une consommation durable des produits et services.		0/1
Nombre de pratiques par question centrale (Questions relatives aux consommateurs)			13/14
Loyauté des pratiques			
Domaines d'action	Indicateurs	Pratiques adoptées	Nombre de pratiques par domaine d'action
Lutte contre la corruption	1. formation et sensibilisation des employés, sous-traitants et fournisseurs aux politiques et procédures anti-corruption de l'entreprise sur l'ensemble des activités de l'entreprise (achats, ventes...) ; 2. mesures de lutte contre la corruption ; 3. mesures prises en réponse à des incidents de corruption.	2 3	2/3
Engagement politique responsable	1. formation et sensibilisation des employés en matière d'engagement politique et de contributions responsables; 2. participation à la formulation des politiques		0/3

	<ul style="list-style-type: none"> 3. mesures prises pour encourager le développement de politiques publiques responsables. 		
Concurrence loyale	<ul style="list-style-type: none"> 1. respect de la législation et la réglementation sur la concurrence et coopération avec les autorités appropriées; 2. sensibilisation des employés sur l'importance de se livrer à une concurrence loyale; 3. mesures prises pour prévenir les pratiques de concurrence déloyale ; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 	3/3
Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> 1. application de critères économiques, sociaux et environnementaux avec les fournisseurs et sous-traitants ; 2. l'entreprise s'assure que ses fournisseurs et sous-traitants respectent les normes et règlements nationaux et internationaux ; 3. encouragement des parties prenantes à s'engager sur la voie de la RSE. 		0/3
Respect des droits de propriété	<ul style="list-style-type: none"> 1. respect de la réglementation en matière de droits de propriété; 2. identification des éléments faisant l'objet d'un droit de propriété ; 3. identification des activités risquant de violer les droits de propriété 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 	3/3
Nombre de pratiques par question centrale (Loyauté des pratiques)			8/15
Communautés et développement local			
Domaines d'action	Indicateurs	Pratiques adoptées	Nombre de pratiques par domaine d'action
Implication auprès des communautés	<ul style="list-style-type: none"> 1. participation à l'aménagement du territoire d'implantation ; 		0/3

	<ol style="list-style-type: none"> 2. participation à l'amélioration de la qualité de vie des communautés au sein desquelles l'entreprise opère ; 3. participation et incitation des employés à s'investir dans la vie associative du territoire. 		
Éducation et culture	<ol style="list-style-type: none"> 1. participation à l'éducation et l'élimination de l'analphabétisme dans sa proximité ; 2. respect des cultures et intérêts et participation à leur maintien ; 3. actions pour protéger le patrimoine culturel. 		0/3
Création d'emplois et développement des compétences	<ol style="list-style-type: none"> 1. connaissance du bassin d'emploi du territoire ; 2. analyse de l'impact des décisions de l'entreprise, notamment l'externalisation sur la création d'emplois ; 3. participation à la création d'emplois et au développement des compétences sur son territoire d'implantation. 	3	1/3
Développement des technologies et accès à la technologie	<ol style="list-style-type: none"> 1. utilisation des ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise pour contribuer à développer les savoir, savoir faire et technologies, pouvant participer à traiter les questions sociales et environnementales dans les communautés locales ; 2. transfert et diffusion de technologies et compétences. 	0	0/2
Création de richesses et de revenus	<ol style="list-style-type: none"> 1. étude de l'impact socio-économique des décisions et activités de l'entreprise sur le territoire; 2. donner la préférence à des fournisseurs locaux de produits et services. 	2	1/2

Santé	<ol style="list-style-type: none"> 1. actions pour éliminer les impacts néfastes des activités de l'entreprise sur la santé des habitants et la préserver ; 2. sensibilisation aux menaces pour la santé et aux maladies graves et à leur prévention. 		0/2
Investissement dans la société	<ol style="list-style-type: none"> 1. contribution au développement de la société (achats locaux, programme d'éducation, partenariats, bénévolat, donations...); 2. collaboration avec les communautés locales pour faire coïncider les projets du territoire avec ses choix d'investissement. 	1	1/2
Nombre de pratiques par question centrale (Communautés et développement local)			3/17

Source : élaboré par nous même.

Afin d'avoir une meilleur visibilité de ces pratiques, nous allons les synthétiser dans le tableau suivant :

Tableau N° 11: Pratiques par domaine d'action

Domaines d'action	Nombre de pratiques
Gouvernance	13/14
Droits de l'homme	9/13
Relations et conditions de travail	22/23
L'environnement	10/13
Questions relatives aux consommateurs	13/14
Loyauté des pratiques	8/15
Communautés et développement local	3/17
Total	78/109

Source : élaboré par nous même.

À partir des tableaux ci-dessus, il apparaît que l'entreprise NCA fait presque un sans faute dans le domaine de la gouvernance, des relations et conditions de travail et des questions relatives aux consommateurs. Cependant, le volet relatif aux communautés et développement local est négligé car l'entreprise ne cumule que 3 pratiques sur un total de 17 pratiques identifiées par la norme ISO 26000. Ce constat peut être justifié par le fait que l'entreprise se sent en 1^{er} lieu responsable en interne envers ses employés. La satisfaction des attentes des employés est perçue comme étant la façon la plus adéquate de les motiver afin d'obtenir un meilleur rendement, une meilleure productivité qui servira au final les objectifs économiques de l'entreprise. Ces objectifs guident également l'entreprise dans sa recherche de satisfaction des intérêts des consommateurs.

Quand à la question de la gouvernance celle-ci relève pour le cas de NCA des valeurs de l'équipe de direction de l'entreprise. En effet, selon les propos de la responsable du SMI l'unique dirigeant de l'entreprise à ses débuts Slim Othmani est imprégné par cette culture de performance des mécanismes de prise de décision. Ce dernier a toujours veillé à inculquer ses valeurs dans l'entreprise, cela n'était pas une tâche difficile du moment où l'entreprise avait le statut de PME. Compte tenu de la spécificité de cette catégorie d'entreprise il est tout à fait possible pour un dirigeant d'inculquer ses valeurs dans l'entreprise. En effet, cela rentre dans la définition même des PME. TORRES Olivier. (1999) les définit comme étant des entreprises humaines « *dont l'existence et la vie sont essentiellement liées à un personne : le dirigeant. Il est la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance* ».

Pour le cas de NCA on peut alors parler d'une articulation entre les valeurs du dirigeant et l'engagement socialement responsable de l'entreprise. Mis à part la prédominance du dirigeant, des chercheurs tels que Cette caractéristique des PME s'inscrit au cœur de nos objectifs de recherche, afin d'établir une articulation entre cette dernière et l'engagement socialement responsable des PME.

L'approche qualitative confère aux PME d'autres caractéristiques. Un bon nombre d'entre elles serait, selon de nombreux chercheurs, parmi eux AKA Kadia Georges et LABELLE François (2010) de nature à favoriser l'adoption de comportements et de pratiques socialement responsables. On citera :

- La flexibilité organisationnelle, du fait de la structure peu hiérarchisée qui facilite l'adaptation au changement l'intégration de nouvelles approches et pratiques ;

- la proximité, défini comme un facteur de renforcement des liens interpersonnels (TORRES Olivier, ibid), dans le sens ou les distances hiérarchiques et sociales au sein des PME et dans leurs relations avec les clients, fournisseurs et autres partenaires soient « *moins grandes*» (TORRES O, ibid) , cela facilitera la communication et la diffusion de l'information à moindres couts au profit des PME AKA Kadia Georges et LABELLE François (op.cit).

Au final, il apparait que si NCA se trouve aujourd'hui sur la voie de la RSE c'est que celle-ci découle d'un choix stratégique qui correspond à l'internationalisation. En outre, le statut de PME a constitué une opportunité dans cette démarche, une opportunité qui a été très bien saisi, car les caractéristiques des PME peuvent aussi les placer dans une démarche qui va dans le sens inverse. C'est en effet, une arme à double tranchant.

1.2. Cas n° 2

Avant de passer à la présentation des résultats, il est bon de rappeler que les entreprises qui appartiennent à ce cas sont celles qui n'ont pas de démarches formelles de RSE mais qui ont un système de management conforme aux normes et référentiels internationaux. Si on devait classer ces entreprises par rapport au degré de conformité à ces référentiels, l'ordre est le suivant : (ordre croissant)

- ENAP ;
- MAZAFROID ;
- INERGA.

Nous estimons qu'il est important de garder ce classement à la lecture du tableau suivant qui liste les pratiques de RSE au niveau de chacune des entreprises.

Le tableau qui comprend les résultats suite à l'examen des pratiques du cas 2 est le suivant.

Tableau N° 12: Pratiques de RSE pour le cas n°2

Gouvernance							
Domaines d'action	Pratiques	Pratiques adoptées			Nombre de pratiques par domaine d'action		
Entreprises (1.INERGA 2. MAZAFROID 3. ENAP)		1	2	3	1	2	3
Relation avec les parties prenantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. identification des parties prenantes ; 2. prise en compte des attentes des parties prenantes (clients, fournisseurs,...) ; 3. dialogue autour de la responsabilité sociétale (RSE) avec les parties prenantes ; 	1 2 3	1 2	1 2	3/3	2/3	2/3
Structure et processus de prise de décision	<ol style="list-style-type: none"> 1. participation des employés à la prise de décision ; 2. équilibre au niveau du pouvoir, des responsabilités et des compétences des personnes chargées de la prise de décision ; 3. diversité dans la composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité. 	1 2 3	1 2	2 3	3/3	2/3	2/3
Traçabilité	<ol style="list-style-type: none"> 1. traçabilité des décisions 	1	1	1	1/1	1/1	1/1
Respect de la réglementation et des normes internationales de comportement	<ol style="list-style-type: none"> 1. veille réglementaire ; 2. application des exigences réglementaires. 	1 2	1 2	1 2	2/2	2/2	2/2
Approche stratégique, objectifs, cibles et déploiement de la RSE	<ol style="list-style-type: none"> 1. définition de la vision, des missions et objectifs en matière de RSE; 2. Formulation de la stratégie de RSE ; 3. Révision et suivi. 				0/3	0/3	0/3

Responsabilité de rendre compte, transparence et redevabilité	1. rendre compte aux parties prenantes des activités et décisions de l'entreprise.				0/1	0/1	0/1
Surveillance et amélioration des performances de l'entreprise en matière de RSE	2. mesure et pilotage de la performance.			1	0/1	0/1	0/1
Nombre de pratiques par question centrale (Gouvernance)					9/14	7/14	7/14
Droits de l'homme							
Domaines d'action	Pratiques	Pratiques adoptées			Nombre de pratiques par domaine d'action		
Entreprises		1	2	3	1	2	3
Devoir de vigilance	1. étude de l'impact des activités de l'entreprise et de celles des parties prenantes sur les droits de l'homme.				0/1	0/1	0/1
Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme	1. actions pour prévenir et régler les situations à risques vis à vis des droits de l'homme pour l'ensemble des activités de l'entreprise ; 2. mesures prises pour contribuer à interdire le travail des enfants.	1	1	1	1/2	1/2	1/2
Prévention de la complicité	1. prévention de la complicité impliquant les parties prenantes ; 2. formation des employés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité ;				0/2	0/2	0/2
Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	1. mise en place d'un dispositif à la disposition des parties prenantes pour la résolution des griefs et la dénonciation d'une situation de violation des droits de l'homme.				0/1	0/1	0/1

Discrimination et groupes vulnérables	<ol style="list-style-type: none"> 1. prévention de la discrimination, notamment vis à vis des groupes vulnérables, dans les relations de l'entreprise avec ses collaborateurs et l'ensemble de ses partenaires (usagers, clients, fournisseurs, sous traitants...). 2. actions visant l'équité et l'insertion ; 3. prise en compte de la discrimination dans la politique salariale. 	1 2 3	1 2 3	1 2 3	3/3	3/3	3/3
Droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels	<ol style="list-style-type: none"> 1. dispositions garantissant le respect des droits civils et politiques (vie privée, droit à la propriété, justice, libertés d'expression et de réunion...); 2. dispositions garantissant le respect des droits économiques, sociaux et culturels (éducation, travail, liberté d'association, religion, niveau de vie, protection sociale...). 	1 2	1 2	1 2	2/2	2/2	2/2
Principes fondamentaux et droits au travail	<ol style="list-style-type: none"> 1. respect des droits fondamentaux au travail (droits à la négociation collective, élimination du travail des enfants, du travail forcé ou obligatoire...) par l'entreprise; 2. contrôle du respect des droits de l'homme par les fournisseurs et de sous-traitants. 	1	1	1	1/2	1/2	1/2
Nombre de pratiques par question centrale (Droits de l'homme)					7/13	7/13	7/13
Relations et conditions de travail							
Domaines d'action	Indicateurs	Pratiques adoptées			Nombre de pratiques par domaine d'action		
Entreprises (1.INERGA 2. MAZAFROID 3. ENAP)		1	2	3			
Emploi et relations employeur/employé	<ol style="list-style-type: none"> 1. la reconnaissance juridique des employés ; 2. respect du code de travail ; 3. recours au travail occasionnel ou temporaire ; 	1 2 3 4	1 2 4 6	1 1 2	8/8	4/8	5/8

	<ul style="list-style-type: none"> 4. information des employés ; 5. prévention des risques de licenciement ; 6. protection des données personnelles des employés et leur vie privée ; 7. vérification des conditions de travail des fournisseurs et sous traitants ; 8. mesures prises pour la réduction du Turnover du personnel. 	5		3			
	<ul style="list-style-type: none"> 5. prévention des risques de licenciement ; 6. protection des données personnelles des employés et leur vie privée ; 7. vérification des conditions de travail des fournisseurs et sous traitants ; 8. mesures prises pour la réduction du Turnover du personnel. 	6		4			
	<ul style="list-style-type: none"> 6. protection des données personnelles des employés et leur vie privée ; 7. vérification des conditions de travail des fournisseurs et sous traitants ; 8. mesures prises pour la réduction du Turnover du personnel. 	8		6			
Conditions de travail et protection sociale	<ul style="list-style-type: none"> 1. conformité aux normes internationales du travail ; 2. respect des traditions et coutumes nationales ou religieuses ; 3. conditions de travail (rémunérations, la durée et horaires de travail, repos hebdomadaire, congés équilibre vie personnelle et vie professionnelle) ; 	1 2 2	1 2 3	1 2 3	3/3	3/3	3/3
Dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> 1. relations avec les organisations des travailleurs et leurs représentants ; 2. mise en place d'un mécanisme de concertation avec les employés ; 3. mesures prises pour assurer le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective. 	1 2 3	2	1 2 3	3/3	1/3	3/3
Santé et sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> 1. analyse et maîtrise des risques engendrés par les activités sur la santé et la sécurité des employés ; 2. respect de la législation relative à l'hygiène, santé et sécurité au travail ; 3. information, sensibilisation et formation des employés aux règles de l'hygiène, santé et sécurité au travail ; 4. mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail ; 	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4	5/5	5/5	4/5

	5. surveillance et mesurage du nombre d'accidents du travail, de maladies professionnelles.						
Développement du capital humain	1. la formation des employés ; 2. la gestion des carrières ; 3. la reconnaissance des compétences ; 4. la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 4	4/4	4/4	3/4
Nombre de pratiques par question centrale (Relations et conditions de travail)					21/23	17/23	18/23
L'environnement							
Domaines d'action	Indicateurs	Pratiques adoptées			Nombre de pratiques par domaine d'action		
Entreprises (1.INERGA 2. MAZAFROID 3. ENAP)		1	2	3	1	2	3
Respect de la réglementation en matière d'environnement	1. veille réglementaire pour respecter les lois et des réglementations en matière d'environnement.	1	1	1	1/1	1/1	1/1
Prévention de la pollution	1. identification des sources de pollution (émissions dans l'air, rejets dans l'eau, gestion des déchets, utilisation et mise au rebut de produits chimiques toxiques et dangereux) ; 2. initiatives pour réduire les émissions et rejets.	1 2	1 2	1 2	2/2	2/2	2/2
Utilisation durable des ressources	1. identification des postes de consommation ; 2. suivi des consommations ; 3. recherche de moyens limitant les consommations ; 4. initiatives pour réduire la consommation d'énergie et réductions obtenues ; 5. identification des impacts	1 2 3 4 5	1 2 3 4	0	5/5	4/5	5/5

	environnementaux significatifs des produits et des services, du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'entreprise dans le cadre de son activité.						
Atténuation des changements climatiques et adaptation	<ol style="list-style-type: none"> 1. contrôle des émissions de GES (gaz à effet de serre) ; 2. mise en place de mesures pour limiter les émissions de GES. 	1			2/2	0/2	0/2
Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	<ol style="list-style-type: none"> 1. identification, valorisation et protection de la biodiversité ; 2. utilisation des sols et des ressources naturelles de manière durable ; 3. protection et réhabilitation des écosystèmes naturels. 				0/3	0/3	0/3
Nombre de pratiques par question centrale (L'environnement)					10/13	7/13	8/13
Questions relatives aux consommateurs							
Domaines d'action	Indicateurs	Pratiques adoptées			Nombre de pratiques par domaine d'action		
Entreprises (1.INERGA 2. MAZAFROID 3. ENAP)		1	2	3	1	2	3
Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats	<ol style="list-style-type: none"> 1. loyauté des pratiques commerciales ; 2. clarté des contrats et des informations fournies aux consommateurs ou usagers ; 3. programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages. 	1 2 3	1 2 3	1 2 3	3/3	3/3	2/3
Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	3. les produits et/ou services de l'entité sont conçus et proposés dans le respect de la santé et la sécurité des consommateurs ou	1	1	1	2/2	2/2	2/2

	usagers ; 4. système de retrait des produits en cas de danger pour les consommateurs.	2	2	2			
Consommation durable	2. promotion des principes de la consommation durable auprès des clients ou usagers (modes de consommation, recyclage...).				0/1	0/1	0/1
Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs	1. information des consommateurs et usagers sur les moyens de contacter les SAV (service après vente); 2. pratiques relatives à la satisfaction (enquêtes de satisfaction client) ; 3. procédures de traitement des demandes des clients, consommateurs ou usagers (réclamations, défaillances, litiges,...).	2 3	1 2 3	1 2 3	2/3	3/3	1/3
Protection des données et de la vie privée des consommateurs	1. mesures visant la protection des données relatives aux consommateurs.	1	1	1	1/1	1/1	0/1
Accès aux services essentiels	1. délais de recouvrement des factures (raisonnables) ; 2. transparence lors de l'élaboration des tarifs et charges ; 3. prise en compte des populations en difficulté lors de l'élaboration des tarifs.	1 2 3	1 2	1 2	3/3	2/3	2/3
Éducation et sensibilisation	1. information des consommateurs sur les impacts sociaux et environnementaux et une consommation durable des produits et services.				0/1	0/1	0/1
Nombre de pratiques par question centrale (Questions relatives aux consommateurs)					11/14	11/14	7/14
Loyauté des pratiques							
Domaines d'action	Indicateurs	Pratiques adoptées			Nombre de pratiques par domaine d'action		
Entreprises (1.INERGA 2. MAZAFROID 3. ENAP)		1	2	3	1	2	3

Lutte contre la corruption	<ol style="list-style-type: none"> 1. formation et sensibilisation des employés, sous-traitants et fournisseurs aux politiques et procédures anti-corruption de l'entreprise sur l'ensemble des activités de l'entreprise (achats, ventes...); 2. mesures de lutte contre la corruption; 3. mesures prises en réponse à des incidents de corruption. 	2 3		2 3	3/3	0/3	2/3
Engagement politique responsable	<ol style="list-style-type: none"> 1. formation et sensibilisation des employés en matière d'engagement politique et de contributions responsables; 2. participation à la formulation des politiques publiques et lobbying; 3. mesures prises pour encourager le développement de politiques publiques responsables. 				0/3	0/3	0/3
Concurrence loyale	<ol style="list-style-type: none"> 1. respect de la législation et la réglementation sur la concurrence et coopération avec les autorités appropriées; 2. sensibilisation des employés sur l'importance de se livrer à une concurrence loyale; 3. mesures prises pour prévenir les pratiques de concurrence déloyale; 	1 3	2 3	1 2 3	2/3	2/3	3/3
Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	<ol style="list-style-type: none"> 1. application de critères économiques, sociaux et environnementaux avec les fournisseurs et sous-traitants; 2. l'entreprise s'assure que ses fournisseurs et sous-traitants respectent les normes et règlements nationaux et internationaux; 3. encouragement des parties prenantes à s'engager sur la voie de la RSE. 	1 2			2/3	0/3	0/3
Respect des droits de propriété	<ol style="list-style-type: none"> 1. respect de la réglementation en matière de droits de propriété; 	1 2	1	1 2	3/3	1/3	2/3

	<ol style="list-style-type: none"> 2. identification des éléments faisant l'objet d'un droit de propriété ; 3. identification des activités risquant de violer les droits de propriété 	3						
Nombre de pratiques par question centrale (Loyauté des pratiques)						9/15	3/15	7/15
Communautés et développement local								
Domaines d'action	Indicateurs	Pratiques adoptées			Nombre de pratiques par domaine d'action			
Entreprises (1.INERGA 2. MAZAFROID 3. ENAP)		1	2	3	1	2	3	
Implication auprès des communautés	<ol style="list-style-type: none"> 1. participation à l'aménagement du territoire d'implantation ; 2. participation à l'amélioration de la qualité de vie des communautés au sein desquelles l'entreprise opère ; 3. participation et incitation des employés à s'investir dans la vie associative du territoire. 				0/3	0/3	0/3	
Éducation et culture	<ol style="list-style-type: none"> 1. participation à l'éducation et l'élimination de l'analphabétisme dans sa proximité ; 2. respect des cultures et intérêts et participation à leur maintien ; 3. actions pour protéger le patrimoine culturel. 	2		2	1/3	0/3	1/3	
Création d'emplois et développement des compétences	<ol style="list-style-type: none"> 1. connaissance du bassin d'emploi du territoire ; 2. analyse de l'impact des décisions de l'entreprise, notamment l'externalisation sur la création d'emplois ; 3. participation à la création d'emplois et au développement des compétences sur son territoire d'implantation. 	1 3	1 3	1 3	2/3	2/3	2/3	
Développement des technologies et accès à la technologie	<ol style="list-style-type: none"> 1. utilisation des ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise pour contribuer 				0/2	0/2	0/2	

	à développer les savoir, savoir faire et technologies, pouvant participer à traiter les questions sociales et environnementales dans les communautés locales ; 2. transfert et diffusion de technologies et compétences.						
Création de richesses et de revenus	1. étude de l'impact socio-économique des décisions et activités de l'entreprise sur le territoire; 2. donner la préférence à des fournisseurs locaux de produits et services.	2	2	2	1/2	1/2	1/2
Santé	1. actions pour éliminer les impacts néfastes des activités de l'entreprise sur la santé des habitants et la préserver ; 2. sensibilisation aux menaces pour la santé et aux maladies graves et à leur prévention.	1 2		1 2	2/2	0/2	2/2
Investissement dans la société	1. contribution au développement de la société (achats locaux, programme d'éducation, partenariats, bénévolat, donations...); 2. collaboration avec les communautés locales pour faire coïncider les projets du territoire avec ses choix d'investissement.	1 2	1 2		2/2	2/2	0/2
Nombre de pratiques par question centrale (Communautés et développement local)					8/17	5/17	6/17

Source : élaboré par nous même.

Afin d'avoir une meilleure visibilité sur ces pratiques, nous allons les synthétiser dans le tableau suivant :

Tableau N° 13: Pratiques par domaine d'action

Domaine d'action	Nombre de pratiques pour l'entreprise 1	Nombre de pratiques pour l'entreprise 2	Nombre de pratiques pour l'entreprise 3
Gouvernance	9/14	7/14	7/14
Droits de l'homme	6/13	7/13	7/13
Relations et conditions de travail	21/23	17/23	18/23
L'environnement	10/13	7/13	8/13
Questions relatives aux consommateurs	10/14	11/14	7/14
Loyauté des pratiques	9/15	3/15	7/15
Communautés et développement local	8/17	5/17	6/17
Total par entreprise	73/109	57/109	60/109
Moyenne pour le cas			63/109¹

Source : élaboré par nous même.

À partir du tableau ci-dessus le constat est clair, le nombre de pratiques de RSE augmente est lié au niveau de conformité aux standards internationaux. Autrement dit, plus de normes égale plus de pratiques de RSE. On peut aussi confirmer cela par le niveau de conformité élevé de l'ENAP en ce qui concerne les conditions de travail cela s'explique par l'application des exigences du référentiel OHSAS 18000. À l'opposé nous remarquons le niveau très bas des pratiques au sein de la même entreprise dans le domaine environnemental, sachant un volet qui n'est pris en charge par aucun référentiel au niveau de l'entreprise.

Le responsable du SMI à l'INERGA évoque le fait l'entreprise soit une filiale d'un groupe. On sort de la logique du dirigeant qui inculque ses valeurs pour rentrer dans la logique du groupe ou d'une entreprise mère qui inculque ses valeurs dans les différentes filiales. Cette démarche n'est efficace que si ces valeurs sont partagées.

«Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ».

Sénèque

¹ Nous avons arrondi les chiffres pour obtenir des chiffres ronds étant donné qu'il s'agit de pratiques, cela a été effectué pour l'ensemble des calculs de moyennes.

La vision et les objectifs stratégiques du groupe ou de l'entreprise mères doivent impérativement être partagée au niveau des filiales et non pas être communiqués en tant que consignes, au risque de ne jamais aboutir aux objectifs d'amélioration. La démarche serait perçue comme étant une contrainte, les employés n'adhéreront pas en conséquence. Cette adhésion est importante particulièrement dans ce type de démarche. En effet, si l'entreprise n'arrive pas à satisfaire ses parties prenantes en interne comment attendre d'elle qu'elle satisfait celles des autres parties prenantes. Ce type de démarche nécessite un véritable management du changement.

1.3. Cas n°3

La catégorie d'entreprise dont il est question n'a pas de démarche formelle de RSE ni un système de management conforme aux normes et référentiels internationaux.

Pour ce cas, les résultats d'examen des pratiques sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau N° 14: Pratiques de RSE pour le cas n°3

Gouvernance					
Domaines d'action	Pratiques	Pratiques adoptées		Nombre de pratiques par domaine d'action	
Entreprises (1. ALPAMA 2. ELIT)		1	2	1	2
Relation avec les parties prenantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. identification des parties prenantes ; 2. prise en compte des attentes des parties prenantes (clients, fournisseurs,...) ; 3. dialogue autour de la responsabilité sociétale (RSE) avec les parties prenantes ; 			0/3	0/3
Structure et processus de prise de décision	<ol style="list-style-type: none"> 1. participation des employés à la prise de décision ; 2. équilibre au niveau du pouvoir, des responsabilités et des compétences des personnes chargées de la prise de décision ; 3. diversité dans la composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité. 		2 3	0/3	2/3
Traçabilité	<ol style="list-style-type: none"> 1. traçabilité des décisions 	1	1	1/1	1/1
Respect de la réglementation et des normes internationales de comportement	<ol style="list-style-type: none"> 1. veille réglementaire ; 2. application des exigences réglementaires. 			0/2	2/2
Approche stratégique, objectifs, cibles et déploiement de la RSE	<ol style="list-style-type: none"> 1. définition de la vision, des missions et objectifs en matière de RSE; 2. Formulation de la stratégie de RSE ; 3. Révision et suivi. 			0/3	0/3
Responsabilité de rendre compte, transparence et redevabilité	<ol style="list-style-type: none"> 1. rendre compte aux parties prenantes des activités et décisions de l'entreprise. 			0/1	0/1
Surveillance et amélioration des performances de l'entreprise	<ol style="list-style-type: none"> 1. mesure et pilotage de la performance. 			0/1	0/1

Nombre de pratiques par question centrale (Gouvernance)				1/14	5/14	
Droits de l'homme						
Domaines d'action	Pratiques	Pratiques adoptées		Nombre de pratiques par domaine d'action		
Entreprises			1	2	1	2
Devoir de vigilance	1. étude de l'impact des activités de l'entreprise et de celles des parties prenantes sur les droits de l'homme.			0/1	0/1	
Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme	1. actions pour prévenir et régler les situations à risques vis à vis des droits de l'homme pour l'ensemble des activités de l'entreprise ; 2. mesures prises pour contribuer à interdire le travail des enfants.			0/2	0/2	
Prévention de la complicité	1. prévention de la complicité impliquant les parties prenantes ; 2. formation des employés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité ;			0/2	0/2	
Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	1. mise en place d'un dispositif à la disposition des parties prenantes pour la résolution des griefs et la dénonciation d'une situation de violation des droits de l'homme.			0/1	0/1	
Discrimination et groupes vulnérables	1. prévention de la discrimination, notamment vis à vis des groupes vulnérables, dans les relations de l'entreprise avec ses collaborateurs et l'ensemble de ses partenaires (usagers, clients, fournisseurs, sous traitants...); 2. actions visant l'équité et l'insertion ; 3. prise en compte de la discrimination dans la politique salariale.	3	2 3	1/3	2/3	

Droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels	<ol style="list-style-type: none"> 1. dispositions garantissant le respect des droits civils et politiques (vie privée, droit à la propriété, justice, libertés d'expression et de réunion...); 2. dispositions garantissant le respect des droits économiques, sociaux et culturels (éducation, travail, liberté d'association, religion, niveau de vie, protection sociale...). 	1 2	1 2	2/2	2/2
Principes fondamentaux et droits au travail	<ol style="list-style-type: none"> 1. respect des droits fondamentaux au travail (droits à la négociation collective, élimination du travail des enfants, du travail forcé ou obligatoire...) par l'entreprise et ses parties prenantes ; 2. contrôle du respect des droits de l'homme par les fournisseurs et de sous-traitants. 	1	1	1/2	1/2
Nombre de pratiques par question centrale (Droits de l'homme)				4/13	5/13
Relations et conditions de travail					
Domaines d'action	Indicateurs	Pratiques adoptées		Nombre de pratiques par domaine d'action	
	Entreprises	1	2	1	2
Emploi et relations employeur/employé	<ol style="list-style-type: none"> 1. la reconnaissance juridique des employés ; 2. respect du code de travail ; 3. recours au travail occasionnel ou temporaire ; 4. information des employés ; 5. prévention des licenciements; 6. protection des données personnelles des employés et leur vie privée ; 7. vérification des conditions de travail des fournisseurs et sous traitants ; 8. mesures prises pour la réduction du Turnover du personnel. 	1 2 3 4 6	1 2 4 6	5/8	4/8

Conditions de travail et protection sociale	<ol style="list-style-type: none"> 1. conformité aux normes internationales du travail ; 2. respect des traditions et coutumes nationales ou religieuses ; 3. conditions de travail (rémunérations, la durée et horaires de travail, repos hebdomadaire, congés équilibre vie personnelle et vie professionnelle) ; 	<p style="text-align: center;">2 3</p>	<p style="text-align: center;">2 3</p>	<p style="text-align: center;">2/3</p>	<p style="text-align: center;">2/3</p>
Dialogue social	<ol style="list-style-type: none"> 1. relations avec les organisations des travailleurs et leurs représentants ; 2. mise en place d'un mécanisme de concertation avec les employés ; 3. mesures prises pour assurer le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective. 		<p style="text-align: center;">1 2 3</p>	<p style="text-align: center;">0/3</p>	<p style="text-align: center;">3/3</p>
Santé et sécurité au travail	<ol style="list-style-type: none"> 1. analyse et maîtrise des risques engendrés par les activités sur la santé et la sécurité des employés ; 2. respect de la législation relative à l'hygiène, santé et sécurité au travail ; 3. information, sensibilisation et formation des employés aux règles de l'hygiène, santé et sécurité au travail ; 4. mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail ; 5. surveillance et mesurage du nombre d'accidents du travail, de maladies professionnelles. 		<p style="text-align: center;">2 5</p>	<p style="text-align: center;">0/5</p>	<p style="text-align: center;">2/5</p>

Développement du capital humain	<ol style="list-style-type: none"> 1. la formation des employés ; 2. la gestion des carrières ; 3. la reconnaissance des compétences ; 4. la gestion prévisionnelle des emplois et compétences. 		<ol style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 	0/4	4/4
Nombre de pratiques par question centrale (Relations et conditions de travail)				7/23	15/23
L'environnement					
Domaines d'action	Indicateurs	Pratiques adoptées		Nombre de pratiques par domaine d'action	
Entreprises		1	2	1	2
Respect de la réglementation en matière d'environnement	<ol style="list-style-type: none"> 1. veille réglementaire pour respecter les lois et des réglementations en matière d'environnement. 	1	1	1/1	1/1
Prévention de la pollution	<ol style="list-style-type: none"> 1. identification des sources de pollution (émissions dans l'air, rejets dans l'eau, gestion des déchets, utilisation et mise au rebut de produits chimiques toxiques et dangereux) ; 2. initiatives pour réduire les émissions et rejets. 			0/2	0/2
Utilisation durable des ressources	<ol style="list-style-type: none"> 1. identification des postes de consommation ; 2. suivi des consommations ; 3. recherche de moyens limitant les consommations ; 4. initiatives pour réduire la consommation d'énergie et réductions obtenues ; 5. identification des impacts environnementaux significatifs des 		2	0/2	1/5

	produits et des services, du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'entreprise dans le cadre de son activité.				
Atténuation des changements climatiques et adaptation	<ol style="list-style-type: none"> 1. contrôle des émissions de GES (gaz à effet de serre) ; 2. mise en place de mesures pour limiter les émissions de GES. 			0/2	0/2
Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	<ol style="list-style-type: none"> 1. identification, valorisation et protection de la biodiversité ; 2. utilisation des sols et des ressources naturelles de manière durable ; 3. protection et réhabilitation des écosystèmes naturels. 			0/3	0/3
Nombre de pratiques par question centrale (L'environnement)				1/13	2/13
Questions relatives aux consommateurs					
Domaines d'action	Indicateurs	Pratiques adoptées		Nombre de pratiques par domaine d'action	
	Entreprises	1	2	1	2
Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats	<ol style="list-style-type: none"> 1. loyauté des pratiques commerciales ; 2. clarté des contrats et des informations fournies aux consommateurs ou usagers ; 3. programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages. 	2	1 2 3	1/3	3/3
Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. les produits et/ou services de l'entité sont conçus et proposés dans le respect de la santé et la sécurité des consommateurs ou usagers ; 	2	1	1/2	1/2

	2. système de retrait des produits en cas de danger pour les consommateurs.				
Consommation durable	3. promotion des principes de la consommation durable auprès des clients ou usagers (modes de consommation, recyclage...).			0/1	0/1
Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs	1. information des consommateurs et usagers sur les moyens de contacter les SAV (service après vente); 2. pratiques relatives à la satisfaction (enquêtes de satisfaction client) ; 3. procédures de traitement des demandes des clients, consommateurs ou usagers (réclamations, défaillances, litiges,...).	1 3	1 2 3	2/3	3/3
Protection des données et de la vie privée des consommateurs	2. mesures visant la protection des données relatives aux consommateurs.	1	1	1/1	1/1
Accès aux services essentiels	1. délais de recouvrement des factures (raisonnables) ; 2. transparence lors de l'élaboration des tarifs et charges ; 3. prise en compte des populations en difficulté lors de l'élaboration des tarifs.	1 2	1 2 3	2/3	2/3
Éducation et sensibilisation	2. information des consommateurs sur les impacts sociaux et environnementaux et une consommation durable des produits et services.			0/1	0/1
Nombre de pratiques par question centrale (Questions relatives aux consommateurs)				7/14	10/14
Loyauté des pratiques					
Domaines d'action	Indicateurs	Pratiques adoptées		Nombre de pratiques par domaine d'action	
Entreprises		1	2	1	2
Lutte contre la corruption	1. formation et sensibilisation des employés, sous-traitants et fournisseurs aux politiques		3	0/3	1/3

	<p>et procédures anti-corruption de l'entreprise sur l'ensemble des activités de l'entreprise (achats, ventes...);</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mesures de lutte contre la corruption ; 2. mesures prises en réponse à des incidents de corruption. 				
Engagement politique responsable	<ol style="list-style-type: none"> 1. formation et sensibilisation des employés en matière d'engagement politique et de contributions responsables; 2. participation à la formulation des politiques publiques et lobbying ; 3. mesures prises pour encourager le développement de politiques publiques responsables. 			0/3	0/3
Concurrence loyale	<ol style="list-style-type: none"> 1. respect de la législation et la réglementation sur la concurrence et coopération avec les autorités appropriées; 2. sensibilisation des employés sur l'importance de se livrer à une concurrence loyale; 3. mesures prises pour prévenir les pratiques de concurrence déloyale ; 	1	1 2 3	1/3	3/3
Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	<ol style="list-style-type: none"> 1. application de critères économiques, sociaux et environnementaux avec les fournisseurs et sous-traitants ; 2. l'entreprise s'assure que ses fournisseurs et sous-traitants respectent les normes et règlements nationaux et internationaux ; 3. encouragement des parties prenantes à s'engager sur la voie de la RSE. 		1 2	0/3	2/3
Respect des droits de propriété	<ol style="list-style-type: none"> 1. respect de la réglementation en matière de droits de propriété; 2. identification des éléments faisant l'objet d'un droit de propriété ; 		1 2	0/3	2/3

	3. identification des activités risquant de violer les droits de propriété				
Nombre de pratiques par question centrale (Loyauté des pratiques)				1/15	8/15
Communautés et développement local					
Domaines d'action	Indicateurs	Pratiques adoptées		Nombre de pratiques par domaine d'action	
Entreprises		1	2	1	2
Implication auprès des communautés	<ol style="list-style-type: none"> 1. participation à l'aménagement du territoire d'implantation ; 2. participation à l'amélioration de la qualité de vie des communautés au sein desquelles l'entreprise opère ; 3. participation et incitation des employés à s'investir dans la vie associative du territoire. 			0/3	0/3
Éducation et culture	<ol style="list-style-type: none"> 1. participation à l'éducation et l'élimination de l'analphabétisme dans sa proximité ; 2. respect des cultures et intérêts et participation à leur maintien ; 3. actions pour protéger le patrimoine culturel. 		2	0/3	1/3
Création d'emplois et développement des compétences	<ol style="list-style-type: none"> 1. connaissance du bassin d'emploi du territoire ; 2. analyse de l'impact des décisions de l'entreprise, notamment l'externalisation sur la création d'emplois ; 3. participation à la création d'emplois et au développement des compétences sur son territoire d'implantation. 	3	1 2 3	1/3	3/3
Développement des technologies et accès à la technologie	<ol style="list-style-type: none"> 1. utilisation des ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise pour contribuer à développer les savoir, savoir faire et technologies, pouvant participer à traiter les 			0/2	0/2

	<p>questions sociales et environnementales dans les communautés locales ;</p> <p>2. transfert et diffusion de technologies et compétences.</p>				
Création de richesses et de revenus	<p>1. étude de l'impact socio-économique des décisions et activités de l'entreprise sur le territoire;</p> <p>2. donner la préférence à des fournisseurs locaux de produits et services.</p>			1	1/2
Santé	<p>1. actions pour éliminer les impacts néfastes des activités de l'entreprise sur la santé des habitants et la préserver ;</p> <p>2. sensibilisation aux menaces pour la santé et aux maladies graves et à leur prévention.</p>			0/2	0/2
Investissement dans la société	<p>1. contribution au développement de la société (achats locaux, programme d'éducation, partenariats, bénévolat, donations...);</p> <p>2. collaboration avec les communautés locales pour faire coïncider les projets du territoire avec ses choix d'investissement.</p>		1	0/2	1/2
Nombre de pratiques par question centrale (Communautés et développement local)				2/17	6/17

Source : élaboré par nous même

Afin d'avoir une meilleure visibilité de ces pratiques, nous allons les synthétiser dans le tableau suivant :

Tableau N° 15: Pratiques par domaine d'action

Domaine d'action	Nombre de pratiques pour l'entreprise 1	Nombre de pratiques pour l'entreprise 2	Moyenne par question centrale
Gouvernance	1/14	5/14	3/14
Droits de l'homme	4/13	5/13	4/13
Relations et conditions de travail	7/23	15/23	11/23
L'environnement	1/13	2/13	1/13
Questions relatives aux consommateurs	7/14	10/14	8/14
Loyauté des pratiques	8/15	1/15	4/15
Communautés et développement local	2/17	6/17	4/17
Total par entreprise	30/109	44/109	
Moyenne pour le cas			37/109

Source : élaboré par nous même.

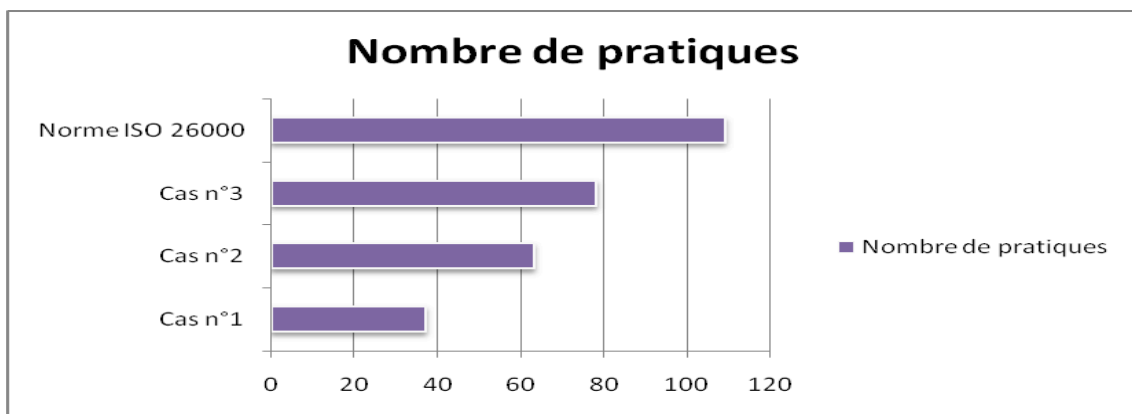
L'analyse des pratiques du cas 3 montre que même dans les entreprises ou les standards de management internationaux ne sont pas respectés on retrouve des pratiques de RSE, comme pour ce qui est des relations et conditions de travail. La prise en compte des attentes des employés n'est pas négligée, celle-ci est peut orientée vers la création d'un environnement de travail favorable et la motivation des employés pour obtenir une meilleure productivité. C'est donc les objectifs économiques qui sont visés. Ceci est le cas également pour les attentes des consommateurs que l'entreprise prend en compte pour assurer les ventes et donc le profit. Par contre l'entreprise publique a plus de pratique que l'autre qui est privé. Cela peut se justifier du fait que les pratiques de RSE, certaines d'entre elles sont prises en compte par la réglementation et de par son statut l'entreprise publique est tenue de respecter ces règles et lois à un degré plus élevé que l'entreprise privé ce qui la place à un niveau supérieure dans les pratiques de RSE.

II. Trajectoire et positionnement des entreprises par rapport aux pratiques de RSE définies par la Norme ISO 26000

A partir des résultats d'analyse des cas nous allons ici procéder à une analyse combinatoire du point de vue du positionnement des cas par rapport à la Norme ISO 26000 et ses différents volets. Nous allons également essayer de dresser une trajectoire que l'entreprise doit emprunter pour devenir une entreprise responsable.

À présent, nous pouvons positionner les différents cas par rapport à la norme ISO 26000 compte tenu du nombre de pratiques de chacune d'entre elles :

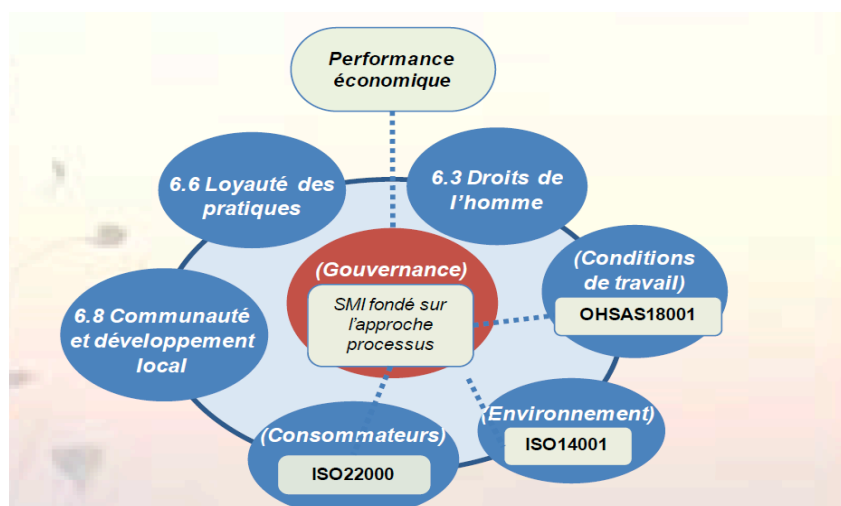
Schéma n°7 : Positionnement des entreprises par rapport aux pratiques RSE



Source : élaboré par nous meme.

La trajectoire vers la RSE n'est pas linéaire mais peut être schématisée comme suit :

Schéma N° 7 : Trajectoire RSE



Source : EXARIS INFO n°58 – avril 2013

Ce qu'on peut dire c'est que l'entreprise qui vise la conformité de son système de management aux standards internationaux se trouve sur la voie de la RSE, autrement dit elle se place dans une logique d'amélioration continue. Nous pouvons aussi dire que plus le système de management est conforme à ces standards et plus l'entreprise est avancée dans son chemin vers la RSE. Par ailleurs, il est clair que les entreprises publiques sont plus disposées à

Le schéma intitulé dans sa source : SMI avant RSE le montre clairement, même s'il a peut être omis de placer la norme ISO 9001 : 2008 à coté du volet lié aux consommateurs en plus de la norme ISO 2200. Il apparait clairement que plusieurs volets de la RSE sont pris en charge par les référentiels, la RSE est plus une démarche qui coordonne le tout qu'une nouvelle démarche pour l'entreprise et c'est ainsi qu'elle doit être perçue.

SECTION2. LES DIFFERENTES CONCEPTIONS DE LA RSE

I. Présentation du modèle de Carroll

Comme pour la définition de la RSE, plusieurs auteurs se sont intéressés à la modélisation du concept. On parle alors de Wartick et Cochran (1985), Carroll (1979-1991), Wood (1991), Peter F Drucker (1939,1999) ou encore Quazi et O'Brien (2000). Ces modèles et bien d'autres ont permis de réaliser une avancée considérable dans la recherche sur thématique¹.

Parmi ces modèles, aucun ne se distingue comme étant le plus approprié pour appréhender la RSE. Néanmoins, le modèle élaboré par Archie B. Carroll en 1979 et revue par l'auteur en 1991 se distingue de par sa simplicité d'utilisation. Il constitue un des modèles les plus utilisés, en particulier par les anglo-saxons, pour appréhender la responsabilité sociétale des entreprises.² Et « *en plus d'être simple, le modèle que cet auteur a proposé a pu être testé et validé empiriquement a plusieurs reprises* ». ³ À présent, nous allons présenter la conception de la responsabilité sociétale telle que conçue par Carroll.

Professeur de management à l'université de Georgie, **Archie B. Carroll** est qualifié par les anglo-saxons du « *père du sens actuellement donné à ce concept de RSE* ». ⁴ Carroll distingue quatre niveaux de responsabilités pour l'entreprise envers la société: économique, juridique, éthique, philanthropique ou discrétionnaire.⁵

- **les responsabilités économiques** : En bas de la pyramide de Carroll on retrouve les responsabilités économiques. Ainsi, l'entreprise est responsable en 1^{er} lieu envers ses clients, en leur fournissant des produits et services qui correspondent à leurs attentes. Ainsi l'entreprise peut dégager des profits pour rémunérer les actionnaires et assurer sa pérennité mais aussi des emplois stables ainsi qu'une bonne rémunération des employés⁶. L'Etat peut quant à lui percevoir des recettes fiscales générées par les activités de l'entreprise. ⁷

¹ GOLLI Adel et YAHIAOUI Dorra « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien », *Management & Avenir* 3/2009 (n° 23), p. 139-152.

² Golli Adel et Yahiaoui Dorra, « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien », *Management & Avenir*, 2009/3 n° 23, p. 139-152

³ Golli Adel et Yahiaoui Dorra (ibid).

⁴ Golli Adel et Yahiaoui Dorra (ibid).

⁵ Golli Adel et Yahiaoui Dorra (ibid).

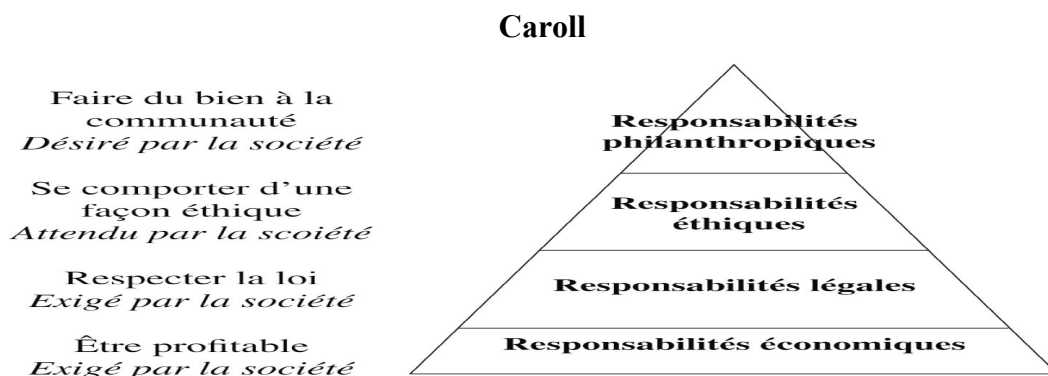
⁶ Golli Adel et Yahiaoui Dorra (ibid).

⁷ MANSOUR Fadoie Mardam-BEY , La Responsabilité sociale de l'entreprise : Définitions, théories et concepts. <http://www.fgm.usj.edu.lb/files/a112011.pdf>, consulté le 01/06/2013 à 20h02.

- **les responsabilités légales :** Toute entreprise est appelée à se respecter la loi émanant de la société et de ses valeurs¹. Autrement dit, « *poursuive ses objectifs économiques conformément au cadre légal et institutionnel* ». Ce respect est « *fondamental lorsqu'il s'agit de responsabilité sociale des entreprises vu que les lois représentent un processus de codification des valeurs morales qui sont présentes dans la société (Crane et Matten, 2004)* ».²
- **les responsabilités d'ordre éthique :** Au delà du respect de la loi, il est attendu de l'entreprise d'agir dans le sens de ce qui est jugé comme bon et juste par la société.³
- **les responsabilités philanthropiques⁴ :** À ne pas confondre avec la notion d'éthique dont elle est proche, la philanthropie correspond à une catégorie de responsabilités qui a ont un moindre degré d'importance par rapport aux trois précédentes, elles sont ainsi considérées comme étant désirées par la société. Ces responsabilités correspondent pour une entreprise à engager des actions en vue d'« *améliorer la situation des individus sans s'attendre à une rétribution quelconque de leur part* ». ⁵On citera ; « *la mise en place de cours de soutien dans les écoles, la participation a des œuvres charitables, le financement de programmes de réinsertion des prisonniers...* ».⁶

Dans son modèle, Carroll propose une hiérarchisation de ces responsabilités représentée sous forme de pyramide comme suit :

Schéma N°8 : La pyramide de la responsabilité sociale (Carroll, 1979) page 7 modèle



Source : MANSOUR Fadoie Mardam-BEY(op.cit).

¹ MANSOUR Fadoie Mardam-BEY (op.cit)

² Golli Adel et Yahiaoui Dorra (op.cite).

³ Golli Adel et Yahiaoui Dorra (op.cite).

⁴ Philanthropie : un mot d'origine Grec (*philos* : ami et *anthropos* : homme) qui signifie *aimer son prochain*

⁵ f MANSOUR Fadoie Mardam-BEY(op.cit)

⁶ Golli Adel et Yahiaoui Dorra (op.cite)

Selon Carroll cette hiérarchisation bâtie sur 4 niveaux regroupe l'ensemble des responsabilités qu'il convient pour une entreprise d'assumer envers la société. Il pose le postulat selon le quel il est possible pour une entreprise d'assumer en même temps ses responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropique. Néanmoins, dans les faits la priorité est accordée à l'aspect économique et l'histoire en est témoin. La dimension légale vient en deuxième position, suivie des aspects éthiques et discrétionnaires avec une attention moindre.¹²

Cependant, il ne faut pas interpréter comme la pyramide des besoins élaborée par Abraham H. Maslow (1970), où l'atteinte de chaque niveau est une condition pour passer au niveau supérieure.³

Par ailleurs, le modèle de Carroll a été critiqué sur certains points par la communauté scientifique, notamment, Crane et Matten (2004)⁴ sur le fait qu'il n'envisage pas l'existence de conflits entre deux domaines de responsabilité. Or, cette situation est fortement envisageable.⁵

¹ MANSOUR Fadoie Mardam-BEY (op.cit).

² MANSOUR Fadoie Mardam-BEY (op.cit).

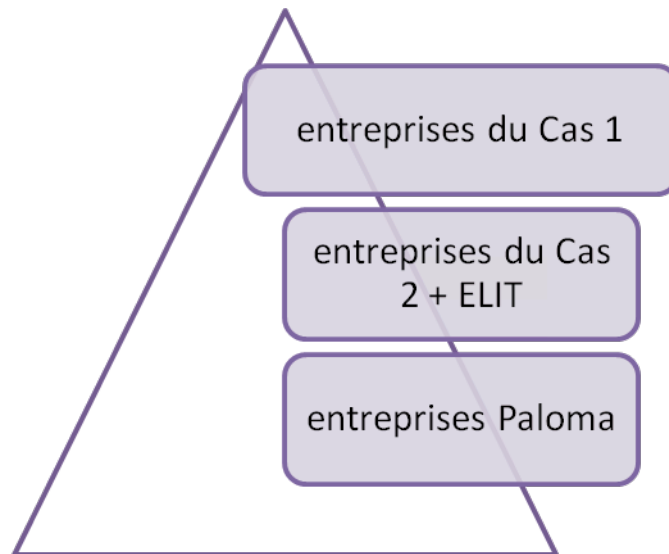
³ <http://cdurable.info/Aux-sources-de-la-Responsabilite-Sociale-des-Entreprises-RSE,1067.html>, consulté le 02/06/2013, à 20hh02.

⁴ MANSOUR Fadoie Mardam-BEY (op.cit).

⁵ Golli Adel et Yahiaoui Dorra (ibid).

II. Application du modèle de Carroll aux cas étudiés

A partir des enseignements de cas étudiés nous reproduire la pyramide de Carroll.



Nous pouvons remarquer qu'aucune entreprise parmi les profils étudiés ne se place dans le 4ème niveau de la pyramide, malgré que NCA soit impliquée dans une démarche de RSE celle-ci a encore des efforts d'amélioration à fournir pour se placer dans le 4ème niveau si tel est son objectif, car on revient toujours à l'approche néo-institutionnelle selon la quelle une entreprise ne fait que répondre à une pression de la part des institutions. Il convient donc pour l'entreprise de faire coïncider des pratiques avec celles qui lui sont dictées par la société.

Compte tenu de la trajectoire dressée ci-dessus, cette pyramide apparaît pour les cas étudiés contrairement au postulat de Carroll comme quoi un niveau ne conditionne pas le passage à un autre. Nous la percevons plus comme étant une sorte de pyramide de Maslow.

CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion pour le présent travail de recherche, il s'agit de proposer des éléments de réflexions pour les recherches à venir. Cela suit parfaitement la logique de la méthode choisie dans une tentative d'appréhension un volet d'un phénomène complexe tel que la RSE. D'autant plus que notre recherche se situe dans le champ des sciences de gestion, dans le quel on s'éloigne des aspects liés à la philosophie et la morale, c'est plus une morale dans les affaires mais une morale intelligente. En effet, l'entreprise fait également face à des impératifs de survie et de développement. Bien que certains dirigeants suivent une logique à la Friedman, ils perçoivent leurs entreprises comme étant un agent maximisation de profit que la prise en compte du volet social risque de compromettre. Dans cette logique d'action les efforts qu'entreprend l'entreprise se limitent au respect des lois pour assurer l'exercice de son activité et aussi la satisfaction des consommateurs pour assurer ses ventes.

Parallèlement on peut observer certaines initiatives qui caractérisent différents niveaux d'implication dans la RS chez certaines entreprises en Algérie. D'après les cas traités dans le présent travail de recherche, ces entreprises suivent une trajectoire bien définie pour aboutir à la RSE. Cette trajectoire est dessinée par les standards et normes internationales qui placent une entreprise qui s'y conforme sur la voie de la RSE. Cette conformité prépare en quelque sorte les entreprises à répondre d'une manière positive à la pression institutionnelle en faveur de la prise en compte des intérêts autres que ceux des actionnaires, des employés et des consommateurs. Cette pression appelle les entreprises à tenir compte du volet social et des attentes des acteurs qui sont affectés de près ou de loin par les activités et décisions de l'entreprise. Le mot d'ordre est « Changer ou disparaître ». La disparition ici renvoi à l'éviction de l'entreprise du marché du fait de la violation des nouvelles règles qui se sont généralisées au niveau international. Si ce n'est pas le cas pour l'instant en Algérie, la pression n'est pas encore forte de sorte à évincer l'entreprise irresponsable du marché. Ce ne sera pas le cas dans quelques années. En effet, le pays est en transition vers l'économie de marché qui rime avec mondialisation et globalisation des marchés. En attendant ce changement en faveur de l'ancrage des valeurs de responsabilité sociétale dans la culture des algériens et les nouvelles conditions de marché, certaines entreprises s'inscrivent déjà dans la voie de la RSE. Doit-on qualifier ces entreprises de proactives où alors la justification d'un tel comportement est que ces entreprises reçoivent la pression des institutions internationales étant donnée que celles si veulent placer leurs produits et services dans les marchés étrangers. La pression peut être aussi subie par des entreprises qui souhaitent faire partie de la chaîne de

valeurs des multinationales qui importent avec elles ces valeurs et les exige à toute entité voulant collaborer avec elles.

Par ailleurs, force est de constater que même en l'absence de démarches formelles de responsabilité sociétale certaines entreprises, surtout publiques œuvrent dans le domaine de la RSE. En effet, le constat est révélateur de la prise en charge de certains volets de la RSE par le corpus juridique algérien, dont les entreprises publiques sont plus avancées du point de vue de son application. D'autres valeurs sont partagées par la société. Sinon pour le reste, beaucoup de volets de la RSE sont pris en charge par les normes et standards internationaux. Ainsi nos hypothèses sont confirmées : les entreprises qui ont un système de management conforme aux standards internationaux sont plus proches de la RSE. Il convient aussi de préciser un élément au quel nous n'avons pas fait référence dans nos hypothèses de départ. C'est celui du statut de l'entreprise qu'il convient de citer à coter des standards internationaux et qui fait que les entreprises publiques algériennes sont prédisposées à adopter des pratiques responsables.

Force est de constater également qu'en effet pour les cas étudiés, il existe une sorte de trajectoire à suivre pour aboutir à la RSE, une sorte de passage obligatoire que l'entreprise doit emprunter pour suivre la voie de la RSE. Cette trajectoire correspond parfaitement à la conformité aux standards internationaux de management.

Au final, la RSE apparaît comme étant l'aboutissement de toute une démarche en faveur de la réponse à la pression institutionnelle et sa transformation en une opportunité pour l'entreprise. La RSE n'est donc par une démarche isolée elle va dans le prolongement des autres démarches entreprises dans le domaine économique, environnemental et social pour fédérer l'ensemble des efforts autour d'un projet d'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

ASSAËL Adary, 2012, « *L'ISO 26000 en pratique* », éditions Dunod. Paris.

BALLET Jerome et BAZI Damien, « Business Ethics and Ethics of Care », *Zagreb International Review of Economics & Business*, vol.7, n° 2, pp. 43-54, 2004. Cité dans DUBOIS Jean-Luc, 2008, « *Repenser l'action collective: Une approche par les capacités* », Editions l'Harmattan. Paris.

BARTHELEMY Amandine et DOUËNËL Corinne, 2008, « *Vivre l'entreprise responsable, salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale* », Editions Autrement, Paris. P14.

BARTHELEMY Amandine et DOUËNËL Corinne, 2008, « *Vivre l'entreprise responsable, salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale* », Editions Autrement. Paris. P14.

CHAMPION Emanuelle et GENDRON Corinne, 2006, « *La RSE en Amérique du nord : une étude continentale* ». Chapitre d'un ouvrage collectif sous la direction de COMMENNE Vincent., 2006, « *Responsabilité sociale et environnementale des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable* », Éditions Charles Léopold Mayer. Paris.

DE BRY Françoise et PERETTI Jean-Marie et IGALENS Jacques, 2010, « *Ethique et responsabilité sociale - 78 experts témoignent* », Éditions EMS. Paris. Chapitre 20 - ISO 26000 : la nouvelle norme de la responsabilité sociétale.

DELCHET Karen, 2007, « *Développement durable - L'intégrer pour réussir - 80 PME face au SD 21000* », Editions AFNOR. Paris.

GOND Jean-Pascal et IGALENS Jacques, 2008, « *La responsabilité sociale de l'entreprise* », Presses Universitaires de France. Paris.

GOUFFI Mohammed et GOUFFI Sarah, 2013, « *Le marketing informationnel. L'étude de marché, outil de connaissance et d'aide à la décision* », livre réalisé pour compte auteur. Algérie.

MAZUYER Emmanuelle, 2010, « *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise* », La Documentation française. Paris.

MERCIER Samuel, 2004, « *L'éthique dans les entreprises* », Éditions La Découverte, Collection. Paris.

QUAIREL-LANOIZELEE Françoise et CAPRON Michel et TURCOTTE Marie-France, 2011, « *ISO 26 000 : une Norme hors norme?* », Economica. Paris.

REYNAUD Emmanuelle, 2010, « *Stratégies d'entreprises en développement durable* », Editions L'Harmattan. Paris. P 52.

TORRES Olivier, « *Les PME* », Editions Flammarion, Collection Dominos, 1999,128p.

Article

AUBIN-AUGER, « Isabelle Introduction à la recherche qualitative », *Exercer la revue française de médecine générale*, Volume 19 N° 84, 2008 ».

AVENIER Marie-José, « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? », *AEGIS le Libellio*, Volume 7, numéro, CERAG – CNRS / UPMF Grenoble, 2011.

AVENIER Marie-José, « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! », *Le Libellio d'Aegis*, Vol. 7, n° 1, 2011, pp. 39-52.

BEN YEDDER Moez et ZADDEM Férid, « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontement ? », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 4, n°1, pp. 84-103, 2009.

CAPRON Michel, « L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », *Economie Ethique N°7*, SHS-2003/WS/42, 2003. Paris.

CAZAL Didier, « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, 2011. Entreprises », *Management & Avenir*, 2005/4 n° 6, p. 111-129.

GAËTAN Saout, « L'entreprise des Parties Prenantes (PP) : un paradoxe théorique », *Revue de l'organisation responsable*, 2011/1 Vol. 6, p. 26-37.

GOHIER Cristiane, « De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative », *Recherches qualitatives*, Vol. 24, 2004, pp. 3-17.

Golli Adel et Yahiaoui Dorra, « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien », *Management & Avenir*, 2009/3 n° 23, p. 139-152.

GOLLI Adel et YAHIAOUI Dorra, « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien », *Management & Avenir*, 2009/3 n° 23.

IGALENS Jacques et JORAS Michel, « La Responsabilité sociale de l'entreprise », Editions d'Organisation. cité dans HELFRICH Vincent « étude du cas de la norme iso 26000 sur la responsabilité sociétale : Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? », *Revue de l'organisation responsable*, N° 1, juillet 2010.

JOHNSON Smith, « Corporate Social Responsibility: whether or how? », *California Management Review*, vol. 45, no 4, 2003. Cité dans BENABOU Djilali et BENDIABDELLAH Abdesselem, « Perception des dirigeants de PME de leur responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive », *Revue de l'université de Tlemcen*, 2009. Algérie. P1.

LEFEBVRE Vincent et RADU LEFEBVRE Miruna, « La responsabilité sociale de l'entreprise : contrainte ou révélateur d'opportunités d'affaires pour l'entrepreneur ? », *CRISC n°2012/4*, 2012.Paris.

LOISON Marie-Claire et PEZET Anne, « L'entreprise verte et les boues rouges : Les pratiques controversées de la responsabilité sociétale à l'usine d'alumine de Gardanne (1960-1966), *Entreprises et Histoire*, n°45, 2006. P 97-115.

MICHELAT, G, « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », *Revue française de sociologie*, vol. 16, p. 229-247. 1977.

MIHAYLOVA Stefka, « La responsabilité sociale dans les pays de l'est entre les modèles européen et étasunien », *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, vol. 40, n° 2, pp. 33-53, 2009.

PIRES Alvaro, « Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique », 1977. Publié dans DESLAURIERS, GROULX, LAPERRIERE, MAYER, PIREZ [Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives], *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, pp. 113-169.

SEBASTIAN Michael, « La responsabilité sociale des entreprises: mythes et réalités », *Education ouvrière 2003/1*, Numéro 130, 2003.

TURCOTTE Marie-France B et SALMON Anne, « De la responsabilité sociale et environnementale des entreprises aux défis des nouveaux mouvements sociaux économiques », *Les cahiers de la Chaire – collection recherche*, N° 02, 2002.

Mémoires et thèses

NAIGEON DE BOER Sandra, « *Responsabilité sociale : un nouvel enjeu pour les multinationales ?* », Mémoire de Master, Institut d'études politiques, université Paul Cézanne - Aix-Marseille iii, 2008. P80.

DOVERGNEE Marie-Liesse, « *événements sportifs et responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) : étude du comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE* », Thèses de doctorat à L'université paris sud, 2012.

SEDDIKI Othmane, « *La responsabilité sociale des entreprises et l'application des ses principes dans les entreprises algériennes* », Mémoire de Master en gouvernance des entreprises, Université de Tlemcen, 2012. Algérie.

Communications

AKA Kadia Georges et LABELLE François, « La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises : une analyse de la littérature des dix dernières années », Congrès de l'Association canadienne des sciences administratives, *Regina, Saskatchewan*, 2010. Canada.

ALIOUAT Boualem et BOUGHANBOUZ Chaker, « La notion d'entreprise responsable dans les économies émergentes : une analyse empirique exploratoire », Conférence de l'ASAC Halifax, 2009. Nouvelle Ecosse.

ATTARÇA Mourad et JACQUOT Thierry, « *La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales* », XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, 2005. Angers

BENHABIB Abderrezak et BELKAID Essmae et CHIKH Nadjat, « *Stakeholders et développement durable de l'Entreprise: cas de Naftal Algérie* », Colloque international sur le DD et exploitation rationnelle des ressources organisé par l'université de des Sciences Economique et gestion Ferhat Abbas, Sétif, 2008. Algérie.

BOUSSOURA Ezzeddine et ZERIBI – BENSLIMANE Olfa, « *La Stakeholder Theory permet-elle d'appréhender le concept de RSE ?* », 6^{ème} conférence de l'AIMS, Université de Nantes, 2006. France.

CAPRON Michel, « *Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique* » conférence d'ouverture de l'Atelier international sur la RSE, Université du Québec , le 12 octobre 2006. Montréal.

CAZAL Didier et DIETRICH Anne, « *RSE : parties prenantes et partis pris* », VII^{ème} Université de printemps de l'Audit Social, mai 2005. Marrakech.

CHRISTINE DELHAYE Manal et EL ABBOUBI Virginie, « *Au-delà des labels : du management de la RSE au management par la RSE* », 8^e université de printemps de l'audit social, 25, 26 & 27 mai 2006, Dakar, Sénégal.

DAVID Albert, « *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, Conférence de l'AIMS* », Mai 1999.

DUONG Quynhlien, et ROBERT-DEMONTROND Philippe, « *Evaluation du Consentement à Payer des Consommateurs pour la Labellisation Sociale, une Application Empirique* », Actes des 9^{èmes} Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, les 4 et 5 Novembre 2004, Dijon.

HAMIDI Youcef et KHELFAOUI Mounia, La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ?, Colloque international francophone, « Le développement durable : débats et controverses » organisé par l'université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand, 2011. P32.

Krupicka Anton et Dreveton Benjamin, « *Vers une tentative de compréhension du processus d'adoption des pratiques de développement durable* », 2^e Journée Développement Durable, AIMS, 2005. Aix en Provence.

LAPOINTE Alain et GENDRON Corinne, « *La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME; option marginale ou enjeu vital ?* », 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 2004. Montpellier. P1.

Documents institutionnels

ISO, Norme ISO 26000 :2010.

Sitographie

ALBERO Brigitte, L'étude de cas : une modalité d'enquête difficile à cerner http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/57/90/08/PDF/Albero_MSH_2010_Chapitre_1_Version_auteur.pdf, consulté le 23/05/2013 à 18h30.

ALEXANDRE Marie, La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/edition_reguliere/numero-32-1/rq-32-1-Alexandre.pdf, consulté le 13/05/2013 à 19h.

BRUNEL Magdalena et TRIKI Dora. Peut-on standardiser la RSE ? Une approche théorique <http://www.esc-pau.fr/documents/aderse/Peuton%20standardiser%20la%20RSE%20%20Une%20approche%20th%C3%A9orique.pdf>, consulté le 19/04/2013 à 23h52.

CAZAL Didier, RSE et théorie des parties prenantes : les impasses sociopolitiques et scientifiques du contractualisme, cité dans http://clerse2.univ-lille1.fr/IMG/pdf/axe_1_cazal.pdf, consulté le 01/05/2013.

DAMAK-AYADI Salma et PESQUEUX Yvon, La théorie des parties prenantes en perspective. <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/1098/ethiquepesqueux.pdf>, consulté le 30/05/2013 à 23h12.

DELPUECH Corinne, Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME ? http://clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/axe_4_delpuech.pdf, consulté le 02/05/2013 à 18h.

<http://territoireetenvironnement.fr>. Consulté le 3/05/2013 à 19h45

IGALENS Jacques et TAHRI Najoua, Pour une nouvelle GRH, tenir compte de la perception de la RSE par les salariés: construction et validation d'une échelle de mesure <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010tahri-igalens.pdf>, consulté le 10/05/2013 à 21h30.

KOLEVA Petia, La responsabilité sociale des entreprises Une occasion de repenser les modes de régulation en Europe centrale dans le contexte du développement durable, 2009. www.necplus.eu, consulté le 10/05/2013 à 18h.

MANSOUR Fadoie Mardam-BEY , La Responsabilité sociale de l'entreprise : Définitions, théories et concepts. <http://www.fgm.usj.edu.lb/files/a112011.pdf>, consulté le 01/06/2013 à 20h02.

MAZUYER Emmanuelle, Exposé sur la RSE, Groupe de travail sur l'Entreprise et l'institution, CERCRID, 2010. http://ietl.univlyon2.fr/sites/ietl/IMG/pdf/Intervention_E_1_._MAZUYER_27-09-2010.pdf, consulté le 01/06/2013.

WOLFF Dominique, Tableau de bord synthétique pour l'intégration du DD à la gestion des PME. http://www.strategie-aims.com/events/conferences/22-xxieme-conference-de-l-aims/communications_by_author?author=Wolff+Dominique , consulté le 01/05/2013

www.iefpedia.com, consulté le 10/05/201 à 21h.

<http://www.un.org/fr/> (consulté le 22/05/2013, à 17h16) :

Liste des personnes interviewées

BENDAOU Djenidi : coordinateur national du programme RS-MENA Interviewé le 27 Février 2013.

ANNEXE

Annexe : Aperçu chronologique des travaux académiques relatifs à la RSE pour le cas Algérien

Date	Auteurs	Titre	Type	Lieu ou Source	Echantillon/méthode	problématiques/objectifs/résultats
2007	Abedou Abderrahmane	Responsabilité sociale des entreprises leaders algériennes et développement durable	Communication	Actes du colloque international organisé par la Faculté des sciences économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen.	/	/
2007	Baba Abdelkader Mokadem Wahiba	La RSE : un atout concurrentiel créateur de valeur Cas de : Sonatrach	Communication	Colloque cité ci-dessus.	/	/
2008	Fatima Boualam	Un Etat de la Responsabilité Sociale des Entreprises Mondialisées et Politiques Publiques en Algérie	Article de revue	La revue de l'économie & de management N° 7, Avril 2008.	Une étude descriptive et analytique.	<p>Problématique : Comment l'Algérie se prépare t-elle à mettre en œuvre les principes de RSE et de développement durable dans un contexte de flux d'investissement étranger, afin de mettre à niveau les entreprises locales confrontées à la concurrence, limiter les pratiques des entreprises étrangères, valoriser la société civile en la faisant participer aux changements et protéger les droits humains?</p> <p>Résultats : les investissements étrangers sont orientés vers les entreprises gérées conformément aux principes de la RSE. D'où la nécessité pour les PME en particulier d'appliquer ces principes en vue d'assurer leur</p>

						pérennité et de se prémunir contre la concurrence des entreprises étrangères.
2008	Belkaid Essmae, Chikh Nadjet, Benhabib Abderrezak	Stakeholders et développement durable de l'Entreprise: cas de Naftal Algérie.	Communication	Colloque international sur le DD et exploitation rationnelle des ressources organisé par l'université de des Sciences Economique et gestion Ferhat Abbas, Sétif.	Une étude descriptive.	<p>Problématique : Une entreprise algérienne peut-elle adopter une démarche de développement durable et trouver l'équilibre convoité entre responsabilité sociale et rentabilité financière ?</p> <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - NAFTAL est sur la bonne voie pour une démarche de DD ; - des efforts restent à faire en matière d'environnement, de transparence et de communication et de sensibilisation vis-à-vis des parties prenantes.
2009	Dr. Djalali BENABOU Pr. Abdesselem BENDIABDELLAH	Perception des dirigeants de PME de leur responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive. Cas de deux entreprises implantées à Mascara, toutes les deux spécialisées dans l'emballage plastique : - Polyma ;	Article de revue	La revue de l'économie & de management N° 09, Octobre, 2009.	Une approche par la cartographie cognitive ¹ .	<p>Objectif : Diagnostiquer la situation en matière de RSE au niveau des PME en Algérie, et ce, à travers l'étude de la perception des dirigeants de PME.</p> <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les dirigeants de PME algériennes sont principalement préoccupés par la survie de l'entreprise ; - les dirigeants se sentent principalement responsables envers leurs employés ; - la dimension environnementale est négligée par les dirigeants.

¹ La cartographie cognitive permet de capturer ou de visualiser la pensée du dirigeant à propos d'une problématique ou d'une situation donnée (Paradas Agnès, 2009). Selon Mercier, S., (2004) les modèles mentaux ou cognitifs constitués par le dirigeant guideront leurs décisions stratégiques en matière de responsabilité sociale.

		- Crown.				
2010	Daniel Labaronne et Emna Gana-Oueslati	Mise en œuvre par les entreprises de stratégies de RSE et de développement durable et impacts urbains, cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB).	Communication	Troisième dialogue Euro Méditerranéen de management public. Tunis, Tunisie, 7 et 8 octobre 2010.	Une étude descriptive et analytique.	<p>Problématique : Quelles sont les stratégies managériales mises en œuvre par les dirigeants de l'EPB pour intégrer les contraintes de développement durable de la ville de Bejaïa et faire en sorte que ces contraintes ne soient pas un frein mais au contraire un moteur pour l'expansion de l'activité portuaire de leur entreprise ?</p> <p>Résultats : L'EPB a emprunté la voie du DD principalement grâce à la volonté de l'équipe managériale qui relève d'une stratégie d'enracinement de celle-ci.</p>
2010/2011	Benamar Soumia	Responsabilité sociale des entreprises et éthique des affaires.	Mémoire de magister en sciences de gestion.	Faculté des sciences économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen.	Enquête par questionnaire adressé à 15 cadres issues de 3 entreprises différentes : - MANTAL : entreprise manufacturière de tissage d'articles lourds ; - SONELGAZ : Société Nationale de l'Electricité et du Gaz ; - ALZINC : filiale de l'entreprise METANOF : spécialisée dans la production de Zinc et dérivés de zinc.	<p>Problématique : Quel est le degré d'application de la responsabilité sociale des entreprises et de l'éthique des affaires au sein des entreprises algériennes dans un environnement concurrentiel intense où l'image de l'entreprise est très importante ?</p> <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la RSE est perçue par les cadres des entreprises Algériennes comme une obligation ; - certaines parties prenantes sont privilégiées par rapport à d'autres ; - ces entreprises ne respectent pas en général les normes et codes éthique et négligent le volet environnemental ; - il y a un déficit de communication relative à la RSE au niveau des entreprises algériennes.
2011	Amel Mébarki Benaffane, Hafida Guendouci Haddad	La représentation de la responsabilité sociale des	Communication	Colloque international francophone, « Le développement durable : débats et	Une étude qualitative par la méthode de l'analyse de contenu qui porte sur les documents textuels ou	<p>Problématique : quelle est la représentation du DD dans nos communications ?</p> <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il existe une adéquation entre les

		entreprises dans la communication événementielle : Cas du discours du PDG de Sonatrach.		controverses » organisé par l'université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand.	visuels.	discours et les actes engagés par Sonatrach en matière de RSE. Cela donne naissance à une relation durable entre l'entreprise et ses parties prenantes.
2011-2012	Dr .Hamidi Youcef Melle. Khelfaoui Mounia	La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou explicite ?	Communication	Le colloque cité ci-dessus.	Une enquête par questionnaire menée auprès de 237 PME algériennes.	Problématique : dans quelle forme de RSE sont engagées les PME algériennes, « explicite » ou « implicite » ? Résultats : - l'absence d'une forme de RSE explicite en Algérie s'explique par le fait que le secteur de PME soit encore jeune ; - la RSE est pratiqué par les PME algériennes d'une manière implicite et involontaire.
2011-2012	Seddiki Otmane	La responsabilité sociale des entreprises et l'application de ses principes dans les entreprises algériennes. étude de cas : SAIPEM	Mémoire de Master en gouvernance des entreprises.	Abou Bekr Belkaïd de Lieu ou source Tlemcen.	Une enquête par questionnaires adressé aux employés de l'entreprise.	Problématique : « Quelle position adoptent-elles les entreprises Algériennes vis- à-vis de la responsabilité sociale ? » Résultats : - la RSE est bien perçue par les cadres dirigeants et commerciaux ; - la prise en charge de certains aspects liés à la RSE par l'entreprises ne vont pas au delà du respect des exigences réglementaires ; - l'entreprise a tendance à privilégier certaines de ses parties prenantes au détriment des autres ; - l'entreprise a des efforts à faire en matière de transparence.
2012	Dr. Ahmed Atil,	La Notion et le	Communication	le premier	Une étude quantitative	Problématique :

	Abdelouahab Dadene et Moohamed Dahmani	Concept de la RSE dans des PME algériennes : Entre une perception floue et une représentation controversée		colloque international sur les comportements des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale organisé par l'université Kasdi Merbah-Ouargla Faculté des Sciences économiques et commerciales et des Sciences de Gestion.	à partir d'interviews réalisée auprès de 86 PME.	Quelle est la perception ou plus précisément la (définition - représentation) de la notion de la RSE chez les dirigeants des PME ? Résultats : -les pratiques de RS sont très peu répondues au milieu des PME algériennes du fait du manque de connaissance du concept et de l'absence d'une pression sociétale sur ces entreprises ; - les seules pratiques de RS identifiées au niveau de ces entreprises ne dépassent pas la conformité réglementaire.
--	---	---	--	--	--	--

Source : réalisé par nous même.