

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

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master académique en Management des Organisations

**L'APPORT DE L'IMPLEMENTATION D'UNE DEMARCHE DE LA
RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE DANS LA CREATION DE
LA VALEUR POUR LES ENTREPRISES
CAS : BUSINESS WISE**

Elaboré par : KHERBACHE Khouloud

Encadré par : Dr TOUMI Djamila

2017

RÉSUMÉ

Les pratiques de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sont importantes comme étant des facteurs clés pour l'amélioration de l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, cela permet d'améliorer la performance. L'objectif principal de cette étude est de mieux comprendre les motivations qui influencent les entreprises à s'engager dans la RSE afin d'explorer comment ces pratiques permettent la création de la valeur pour les entreprises algériennes, ainsi comment implémenter cette dernière.

Après avoir examiné la littérature, et en suivant la méthode de recherche de cas multiples, afin de collecter et analyser les données qualitatives. Le résultat montre que l'engagement dans le développement durable, la pression des parties prenantes et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise sont les principales raisons pour lesquelles les entreprises algériennes adoptent la RSE. L'étude révèle également que la RSE crée de la valeur pour les entreprises en termes de leurs relations avec les parties prenantes et l'amélioration de la performance des entreprises.

Mots-clés : Responsabilité sociétale des entreprises - Création de valeur - Motivations-implémentation-parties prenantes.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) practices are important as drivers for companies to become more efficient and effective which can improve their performance. The main purpose of this study is to provide a better understanding of the motivations that lead companies to engage in CSR, to explore how such practices creates value within Algerian companies and how CSR is implemented.

After reviewing literature, and choosing the multiple-cases research method, collecting and handling qualitative data analysis. The result shows the engagement in sustainable development, stakeholder's pressure and enhancing companies' competitiveness are the main reasons for which Algerian companies implement CSR. The study also reveal that CSR creates value for companies in terms of stakeholders' relationship and increasing companies' performance.

Key-words: Corporate Social responsibility- Value creation- Motivations- implementation-stakeholders.

ملخص

إن المسؤولية الاجتماعية للشركات مهمة كحافز للشركات لكي تصبح أكثر كفاءة وفعالية والتي يمكن أن تحسن أدائها. والغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو فهم أفضل للدوافع التي تؤدي بالشركات إلى تبنيها ته الممارسات، واستكشاف كيف أن هذه الممارسات تخلق قيمة داخل الشركات الجزائرية وآلية تطبيقها.

بعد عرض الدراسات السابقة، واختيار منهج دراسة الحالة، وجمع وتحليل البيانات النوعية. تبين أن المشاركة في التنمية المستدامة، وضغط أصحاب المصالح وتعزيز القدرة التنافسية للشركات هي الأسباب الرئيسية التي تؤدي بالشركات الجزائرية إلى تبني المسؤولية الاجتماعية. وكشفت الدراسة أيضا أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تخلق قيمة للشركات من حيث تقوية العلاقات مع أصحاب المصالح وتحسين أداء الشركات.

كلمات المفتاح: المسؤولية الاجتماعية للشركات-خلق القيمة-الدوافع-التطبيق-أصحاب المصالح.

REMERCIEMENTS

Je remercie Allah le tout puissant d'avoir fait de moi ce que je suis aujourd'hui et de m'avoir guidée vers le chemin de la lumière et du savoir.

Aussi, il apparaît opportun de remercier toute personne m'ayant assistée de près ou de loin pour la réalisation de ce travail et même, tous ceux qui ont eu la gentillesse de faire de mon stage un moment très profitable.

Je tiens à remercier la personne qui m'a encadré durant ce travail, Mme. TOUMI Djamilia, qui s'est montrée aussi disponible que possible à mon égard et m'a fait bénéficier de son savoir et ses conseils.

Je ne manque pas, à l'issue de mon travail d'adresser tous mes remerciements à mon tuteur Mr. KOUIDMI M'hamed, Pour sa disponibilité et ses conseils qui m'ont permis de toujours me poser des nouvelles questions et avancer dans mon projet.

Je remercie également Mme. SEFOUANE Imane pour son aide et son soutien.

Je remercie bien entendu les professionnels que j'ai interrogés pour m'avoir accordée un entretien et pour avoir partagé leurs expériences et points de vue avec moi.

Avant de terminer, je remercie tous mes amis pour leur soutien moral et leur aimable tolérance.

Enfin, ma sincère gratitude s'adresse à mes très chers parents et famille pour le soutien moral et le climat convenable qui m'ont été attribués.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	ix
INTRODUCTION	x
CHAPITRE I:REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	2
1 REVUE DE LITTERATURE	6
1.1 L'émergence de la responsabilité sociale des entreprises	6
1.2 Motivation d'engagement dans la RSE	7
1.3 RSE et Création de valeur	8
1.4 Implémentation de la RSE	8
2 CADRE CONCEPTUEL	9
2.1 Théories : Triple Bottom Line	9
2.2 Le concept de la responsabilité sociétale des entreprises	11
2.3 Le concept de la création de valeur	22
2.4 Liaison entre les concepts clé :	24
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ANALYSE DES RESULTATS ..	6
1 CADRE METHODOLOGIE	27
1.1 Approche méthodologique	27
1.2 Méthodes et instruments de mesure	28
1.3 Sélection des interviewés	28
2 RESULTATS ET DISSCUSSION	29
2.1 Présentation de l'organisme d'accueil :	29
2.2 Présentation des interviewés	31
2.3 Présentation des résultats	32
2.4 Discussion des résultats	40
2.5 Propositions	42
RÉFÉRENCES BILIOGRAPHIQUES	51

ANNEXE A – GUIDE D’ENTRETIEN ENTREPRISE	lvi
ANNEXE B – GUIDE D’ENTRETIEN EXPERT	ix

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Résumé de l'ensemble des normes internationales.....	19
Tableau 2: Synthèse des différentes dimensions et comportements de l'entreprise respectueuse de la RSE	20
Tableau 3: présentation de Business Wise.....	30
Tableau 4: les entreprises interviewés	31
Tableau 5: les experts interviewés	31
Tableau 6: présentation des motivations d'adoption de la RSE	32
Tableau 7: la RSE et création de valeur.....	35
Tableau 8: la mise en place de la RSE.....	38

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Sphère d'influence	14
Figure 2 : les sept questions de la responsabilité sociétale des entreprises selon ISO 26000.	15
Figure 3 : la nouvelle définition de création de valeur.....	24
Figure 4 : Modélisation de motivations d'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises	27
Figure 5 : Etape d'analyse de la donnée qualitative.....	28
Figure 6 : Modélisation de création de la valeur par la RSESource : élaboré par nos-soins ..	43
Figure 7 : Processus de l'implémentation de la responsabilité sociétale des entreprises.....	45

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Abréviations, Sigles et Acronymes	Signification
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
GRI	Global Reporting Initiative
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
ISO	International Standard Organisation
OCDE	Coalition for Environmentally Responsible Economies
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
RS MENA	Responsabilité Sociétale pour région Moyen-Orient-Afrique du Nord
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
RSO	Responsabilité sociétale des organisations
SIDA	Agence Suédoise de Coopération Internationale
TBL	Triple Bottom Line
UNGC	Pacte Mondial des Nations Unies
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

INTRODUCTION

“For many years, community development goals were philanthropic activities that were seen as separate from business objectives, not fundamental to them; doing well and doing good were seen as separate pursuits. But I think that is changing. What many of the organizations that are represented here today are learning is that cutting-edge innovation and competitive advantage can result from weaving social and environmental considerations into business strategy from the beginning. And in that process, we can help develop the next generation of ideas and markets and employees” (Fiorina, 2003)

Dans les trois dernières décennies, nous avons vécu un changement considérable dans la vision des entreprises envers l'environnement et la société. Les entreprises ont commencé à adopter des stratégies qui non seulement ont permis de maximiser leurs profits mais également de contrôler les impacts environnementaux et sociaux de leurs activités. Dans ce but, de nombreuses entreprises ont commencé à s'engager dans la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

En revanche, la mesure des impacts des investissements dans la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) reste assez problématique. Les activités RSE se sont considérablement développées comme étant un moyen stratégique permettant la création de valeur. La difficulté de mesure de leurs impacts s'explique en partie par les définitions différentes et variables du concept RSE malgré la diversité des recherches sur le sujet. C'est pourquoi il existe des partisans ainsi que des opposants à cette responsabilité. Certaines affirment que l'engagement de la RSE est une perte potentielle des ressources et ces ressources devraient être utilisées dans des activités permettant un bénéfice direct pour les actionnaires. D'autres soutiennent le concept postulant que les entreprises ont des obligations envers leurs parties prenantes et donc elles devraient assumer des responsabilités sociétales.

L'intérêt pour la RSE augmente chez les entreprises avec des motivations qui diffèrent d'une entreprise à une autre. L'engagement peut s'expliquer dans une large mesure, par la pression croissante de toutes les parties prenantes. Cette pression n'est pas seulement exercée par les clients, mais aussi par les employés, les fournisseurs, la communauté, les organisations non gouvernementales et même les gouvernements. L'intérêt pour la RSE est plus développé dans les entreprises multinationales qui sont assujetties à des normes et des cadres réglementaires nombreux et aussi, aux demandes des parties prenantes pour la RSE dans tous les pays où ces multinationales sont présentes (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006).

Les sources de motivation des entreprises dans un engagement de RSE ne sont pas uniquement dues à la pression des parties prenantes. Elles pourraient être liées également à des facteurs

générateurs de bénéfice, tels que la création d'un avantage compétitif et/ou une motivation des employés.

L'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises existe en Algérie aussi et ce, depuis le lancement du projet RS MENA (Responsabilité Sociétale pour région Moyen-Orient-Afrique du Nord). En 2011, des entreprises Algériennes publiques et privées ont opté volontairement pour l'adoption des principes du développement durable, entre autres la responsabilité sociétale des entreprises. Tout en sachant qu'au niveau microéconomique la RSE représente un des leviers de ce dernier.

Dans le cas de l'Algérie, où les applications de la responsabilité sociétale des entreprises sont toujours à leurs premiers pas, il y a lieu de mettre en relief les différents intérêts pour les entreprises et la société civile d'une RSE assumée et bien menée.

Compte tenu que la création de la valeur tangible et la pérennité sont des objectifs fondamentaux pour une entreprise Algérienne respectueuse de la RSE. D'où vient l'importance de valoriser tout investissement en matière de la RSE par rapport à son retour pour l'entreprise.

La connaissance des différents degrés de motivation peut être un facteur d'amplification et de fructuosité de l'adoption de la RSE par les entreprises et la mener vers une qualité supérieure lors de l'instauration de cette démarche (WAMBA, 2010).

Cette recherche a pour objectif de comprendre les motivations des entreprises à s'engager dans une telle démarche et essayer d'établir un modèle facilitant les démarches en faveur d'un développement durable.

D'où les objectifs assignés sont :

- Identifier les motivations des entreprises pour l'adoption de la démarche RSE ;
- Dégager le lien de causalité entre Responsabilité Sociétale et Création de Valeur ;
- Proposer un modèle que les entreprises pourront suivre dans l'implémentation de la RSE.

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

Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus concernées par la RSE, elle s'impose comme un indicateur qui permet de mesurer l'impact de leurs activités sur l'environnement et la société. Ce qui leur permettra d'aller au-delà de leurs obligations et d'investir davantage dans ses relations avec les parties prenantes, la société et l'environnement.

A savoir qu'il existe une importante lacune au niveau de la littérature concernant les facteurs de motivations de l'engagement des entreprises dans la RSE, les recherches qui ont abordé la

thématique ont utilisé une démarche quantitative. Tandis que nous nous proposons d'approfondir dans la thématique en adoptant une démarche qualitative. Une démarche à vocation exploratoire pour le but de trouver de nouvelles informations à propos de ce changement.

Etant donné que les entreprises Algériennes éprouvent des difficultés pour implémenter la responsabilité sociétale des entreprises. Ces difficultés trouvent ces origines dans la méconnaissance du processus de déploiement de cette démarche. D'où apparait l'importance de cette étude qui propose un modèle qui facilitera la compréhension ce processus.

Toutefois, le lien entre la responsabilité sociétale et la création de valeur à susciter plusieurs l'intérêt de plusieurs chercheurs. En effet, ils se sont efforcés de déterminer si l'adoption de cette démarche entraîne une amélioration des variables économiques et sociales comme la productivité et la rentabilité ainsi que la motivation et l'engagement des salariés.

En effet, l'objet de cette recherche se résume en une seule question :

Comment l'implémentation d'une démarche Responsabilité Sociétale de l'Entreprise constitue-t-elle un levier de la création de la valeur pour les entreprises ?

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

- Quelles sont les motivations des entreprises pour implémenter la RSE ?
- Quel est le lien entre la responsabilité sociétale des entreprises et la création de valeur ?
- Comment implémenter la responsabilité sociétale des entreprises ?

Afin d'atteindre nos objectifs et de répondre à notre question de recherche, nous organisons notre travail de recherche en deux chapitres.

L'objectif du premier chapitre est de mettre en exergue la revue de littérature et le cadre conceptuel de la recherche. En ce qui concerne la revue de la littérature nous présentons l'évolution du concept RSE et les fondements théoriques du concept. Dans une deuxième partie nous exposerons le cadre conceptuel par la définition des concepts RSE et la création de valeur, la présentation de la théorie de Triple Bottom Line, sur laquelle nous sommes basées pour décrire les motivations d'adoption de la RSE. Enfin nous présenterons le lien entre la RSE et la création de valeur. Le second et dernier chapitre, présente d'une part la méthodologie de la recherche utilisée dans notre recherche et d'autre part la présentation et la discussion de nos résultats.

**CHAPITRE I:REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Ce premier chapitre est consacré à la description de la revue de littérature et le cadre conceptuel. Il se présente en deux sections.

La première section est consacrée aux travaux précédents relatifs à l'évolution et l'émergence de la RSE, les motivations d'engagement dans la responsabilité sociétale des entreprises, sa création de valeur et son implémentation.

Ensuite, nous présentons dans le cadre théorique de l'étude par la présentation de la théorie de *Triple Bottom Line*. Et ce, suite à la mise en contexte théorique de notre étude. Puis, nous présentons notre cadre conceptuel qui s'articule autour des notions de la responsabilité sociale et de la création de valeur. Cette partie présente la liaison entre les différents concepts clés du sujet étudié.

1 REVUE DE LITTERATURE

Nous allons présenter dans cette section des travaux précédents concernant notre thème de recherche.

1.1 L'émergence de la responsabilité sociale des entreprises

La responsabilité sociétale des entreprises trouve ses origines dans la publication de deux articles sur la revue de *Harvard Business Review*. En 1949, David a demandé des dirigeants des entreprises de s'engager dans les affaires publiques au-delà des fonctions économiques courantes et qu'ils ont considéré comme une contribution fondamentale à la société. Dempsey d'une autre part a fourni des fondements philosophiques aux responsabilités des hommes d'affaires (Goodpaster, 2005). Ils ont été parmi les premiers qui ont considéré que les entreprises ont une obligation sociale envers leurs sociétés.

Dans les années 50, le terme de la RSE est apparu par Bowen (1953) qui l'a défini comme les obligations des hommes d'affaires à poursuivre leurs politiques, à prendre leurs décisions en fonction des objectifs et des valeurs de la société et ce, en suivant leurs lignes d'action désirables (Proksch, Abe, Svedova, & Wokeck, 2013). Dans cette définition Bowen a considéré les hommes d'affaires comme des acteurs respectueux de la responsabilité sociale et non pas les entreprises.

C'était aux années soixante que l'entreprise est considérée comme un acteur socialement responsable, ainsi les années soixante ont été considérés comme l'ère de la sensibilisation à la RSE sur le plan académique et managérial. Joseph Mc. Guire est un des contributeurs majeurs à la définition de la responsabilité sociale, dans son livre *business and society*(1963) il a considéré que la notion de la responsabilité sociale suppose que l'entreprise a non seulement

des obligations économiques et légales, mais d'autres responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations (McGuire, 1963).

Le débat et le nombre d'articles sur la RSE publiés dans les revues de business ont augmenté considérablement depuis les années 1970. L'un des articles qui a suscité beaucoup de débat est "*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*" par Milton Friedman dont il estime que le but de la RSE est de faire autant d'argent que possible pour les actionnaires d'une entreprise (Freidman, 1970).

En 1971, The Committee for Economic Development a lancé un rapport dont elle a présenté «les trois cercles concentriques" qui représente la RSE. Un cercle intérieur qui comprend des fonctions économiques de base (croissance, produits, emplois). Un cercle intermédiaire suggère que les fonctions économiques doivent être exercées en prenant en considération les valeurs et les priorités sociales changeantes ainsi qu'un cercle extérieur qui présente les responsabilités émergentes des entreprises qui devraient s'engager plus activement dans l'amélioration de l'environnement.

Un autre article a été écrit par Carroll dont il a expliqué les trois aspects de la performance sociale de l'entreprise, ce que la RSE signifie et quelles sont les questions sociales auxquelles les organisations doivent répondre ainsi il a identifié quatre étapes de la RSE : économique, légal, éthiques et philanthropiques, il les a nommé la pyramide de la RSE. (Carroll, 1979).

Dans les années 80, l'accent est mis sur l'élaboration de nouvelles définitions précises de la RSE ce qui a donné de nouveaux horizons de la recherche sur la RSE et à un éclatement de la littérature sur les Concepts et les thèmes tels que la réactivité sociale de l'entreprise, la performance sociale de l'entreprise, l'éthique des affaires et la théorie des parties prenantes. L'intérêt pour la RSE n'a pas disparu ; les préoccupations fondamentales De la RSE ont commencé à être «refondues» dans des concepts alternatifs ou complémentaires, des théories, Modèles ou thèmes (Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel, 2008)

1.2 Motivation d'engagement dans la RSE

« La RSE demande du temps, des ressources humaines et financières, elle ne génère pas de profit immédiat, donc une organisation n'implémente pas la RSE sans contrepartie » (Hawkins, 2006). En effet, les horizons des études sur la RSE ont été élargis pour définir les raisons d'adoption de cette démarche, certaines études suggèrent que les entreprises adoptent la RSE parce qu'elle constitue un avantage compétitif. D'autres ont considéré que l'apport financier de cette démarche est à l'origine de cette adoption. Jones dans son article conclut que les

entreprises impliquées dans des transactions répétées avec des parties prenantes sur la base de la confiance et éthique, car les recours à un tel comportement vis-à-vis de la RSE sont élevés (Jones, 1995).

Dans le but de combler ce manque Lynes et Andrachuk ont visé de développer un modèle qui illustre de divers facteurs d'influences externes, sectorielles et internes pour la motivation de l'engagement de la RSE. Ils considèrent qu'elle permet aux organisations de préciser la nature des activités axées sur leurs responsabilités et qu'ils visent à s'engager et à contribuer efficacement (Lynes & Andrachuk, 2008).

Taleb dans sa thèse a déterminé un modèle multi-niveaux de recherche qui explique les réelles motivations d'engagement des entreprises dans la RSE, notamment les entreprises dans le secteur industriel Algérien (TALEB, 2013).

1.3 RSE et Création de valeur

Philip Kotler, l'un des experts dans le monde des affaires et le marketing, et son co-auteur Nancy Lee expliquent pourquoi la charité est à la fois bonne pour les relations publiques et aussi bonne pour les entreprises. Ils montrent aux dirigeants des entreprises comment choisir les causes sociales, concevoir des initiatives de charité, obtenir le soutien des employés et évaluer leurs efforts (Kotler & Lee, 2005)

Dans son article « *Why Corporations Should Not Abandon Social Responsibility* » (Pava, 2008) il révèle que la notion de responsabilité sociale des entreprises est elle-même un atout extrêmement important sur le plan social et économique. C'est un moyen de promouvoir la transparence, une responsabilisation plus nuancée, une intégrité, une meilleure communication, un échange mutuellement avantageux et un développement sensible.

(Aras & Crowther, 2010) Considèrent dans leur livre que la responsabilité sociale et la gouvernance sont importantes pour la pérennité d'une entreprise. Ainsi qu'ils considèrent que la combinaison entre l'aspect sociale, environnemental, économique et la bonne gouvernance d'une entreprise génère des bénéfices à long terme comme la réduction des risques, l'attraction de nouveaux investisseurs et actionnaires et une performance plus équitable et durable.

1.4 Implémentation de la RSE

Un des fondements de la RSE est le concept de la *triple bottom line* - TBL, qui résulte du paradigme du développement durable et qui repose sur la recherche d'équilibre entre les trois dimensions: économie, écologie et éthique. Un concept inventé par (Elkington J. , 1998) qui argumente que les entreprises devraient préparer trois mesures différentes. L'une est la mesure

traditionnelle de profit de l'entreprise, le second est la mesure sociale, et le troisième est la mesure environnementale.

Ce concept est devenu une approche de la mise en œuvre de la RSE. Triple Bottom Line Theory ainsi que la théorie des parties prenantes. Sont deux théories qui ont influencé les différentes formes d'implémentation de la démarche sociale.

Dans une telle situation d'incertitude, d'ambiguïté, de manque de connaissances et de défis complexes, des initiatives sur l'échelle mondiale ont été lancées pour unifier la mise en œuvre de cette dernière. Kofi Annan en 1999 évoqua l'idée d'une sorte de nouveau contrat économique, social et planétaire. Un an plus tard, en juillet 2000, la phase opérationnelle du Pacte Mondial est lancée depuis le siège de l'ONU, Basée sur le volontariat des entreprises, celles qui y adhèrent, consentent à adopter une stratégie responsable dans le cadre d'une mondialisation plus humaine (RSE magazine, 2009).

Une autre initiative internationale est le GRI, afin d'aider les entreprises à produire des rapports sur les dimensions économiques, sociales et environnementale, le GRI fournit des lignes directrices. (GRI, 2015)

Pour faire progresser cette démarche, une norme qui aide les entreprises à suivre une voie plus stratégique serait un outil utile (S.K.Baral, 2014). Après un processus de cinq ans, L'organisation internationale de normalisation (ISO) a adopté une norme comme un guide international ambitieux sur la responsabilité sociale des organisations, la norme ISO 26000 (ISO, 2010). Cette norme est un guide sur la responsabilité sociale qui permet la mise en œuvre de la responsabilité sociale entre les parties prenantes. L'ISO 26000 aide les entreprises à augmenter leur performance sociale (Fuzi & Habidin, 2013).

2 CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel présente les notions clés ainsi que le cadre théorique et la liaison entre les concepts clés.

2.1 Théories : Triple Bottom Line

Le concept «*le Triple Bottom Line* » a été inventée pour la première fois en 1994 par John Elkington, le fondateur d'un cabinet britannique appelé *SustainAbility*. Qui a suggéré une nouvelle manière de mesurer la réussite d'une entreprise au-delà du profit et de la performance économique et ce, en ajoutant l'aspect social et l'aspect environnemental. Ces aspects représentent les trois piliers de la TBL ainsi que les trois piliers du développement durable.

La Triple Bottom Line se réfère à la façon dont une organisation traite et rend compte de son impact et de son comportement à l'égard des personnes, de la planète et du profit. Cela reflète une plus grande transparence. Une transparence de l'organisation dans ses rapports publics, ses communications et sa publication de tout ce qui concerne ses activités dans leurs dimensions environnementale, sociale et économique.

Le Livre Vert sur la RSE définit le Triple Bottom Line comme l'idée que la performance globale d'une entreprise et qui devrait être mesurée en fonction de la contribution combinée à la prospérité économique, à la qualité environnementale et au capital social (Livre vert, 2001).

2.1.1 Les trois piliers

Cadre social (*people*) : Se réfère à la conduite des pratiques commerciales bénéfiques et équitables au travail, au capital humain et à la communauté (Elkington J. , 1998). L'idée est que ces pratiques redonnent de la valeur à la société et "rendent" à la communauté. Des exemples de ces pratiques peuvent inclure des salaires équitables et de fournir une couverture de soins de santé. Mis à part l'aspect moral d'être «positif» pour la société.

Cadre environnemental (*planet*) : se réfère à des pratiques qui ne compromettent pas les ressources environnementales pour les générations futures. Il s'agit de l'exploitation rationnelle des ressources énergétiques, de la réduction des émissions de gaz à effet de serre et de la réduction de l'empreinte écologique, etc. (Goel, 2010)

Cadre économique (*profit*) : il se réfère à l'impact des activités de l'organisation sur l'environnement économique (Sustainable Square , 2013). L'entreprise qui adopte le Triple Bottom Line cherche à trouver un équilibre entre la rentabilité, la responsabilité sociale et la sensibilisation à l'environnement, la société doit encore être rentable (Atu & Kingsley, 2013).

2.1.2 Avantages de la Triple Bottom Line

Selon (Willard, 2002) l'auteur de '*The Sustainability Advantage: Seven Business Case*' les bénéfices d'un Triple Bottom Line sont exprimés dans les sept avantages potentiels de la démarche TBL qui comprennent :

- Augmenter le revenu,
- Réduire les dépenses énergétiques,
- Réduire les dépenses dans les déchets,
- Réduire les coûts, les matériaux et la consommation de l'eau,
- Accroître la productivité des employés,
- Réduire les frais d'embauche et d'attrition,
- Réduire les risques stratégiques et opérationnels

2.2 Le concept de la responsabilité sociétale des entreprises

Dans cette partie nous allons présenter les différentes définitions et la mise en place de la RSE

2.2.1 Définition de la responsabilité sociétale des entreprises

La RSE ne signifie pas la même chose pour tout le monde, la définition la plus large de la responsabilité sociétale des entreprises est la relation entre une organisation et la société locale dont elle réside ou opère. Une autre définition concerne la relation entre une organisation et ses parties prenantes.

Le Conseil mondial des entreprises pour le développement (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)) la considère beaucoup plus comme une action de conscience sociale et ce, selon sa propre définition « L'engagement des entreprises à adopter des comportements éthiques et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de la vie des employés, de leurs familles ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble. » (Field, 2008)

Selon la commission européenne la RSE est :

« Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales avec leurs parties prenantes. » (Européennes, 2006) Cette définition est focalisée sur l'entreprise respectueuse de la RSE va au-delà de ses obligations, et d'investir dans ses relations avec la société, l'environnement et les parties prenantes.

La définition la plus globale est celle de l'ISO

« La principale caractéristique de la responsabilité sociétale se traduit par la volonté de l'organisation, d'une part, d'intégrer des considérations sociales et environnementales dans ses prises de décision, et d'autre part, d'être en mesure de répondre des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement. Ceci implique un comportement à la fois transparent et éthique qui contribue au développement durable » (ISO, 2010).

Ces trois définitions s'accordent sur le fait que la responsabilité sociétale implique que les entreprises doivent aller au-delà de leurs obligations, prendre en considérations les intérêts de leurs parties prenantes et qu'elles ont un autre objectif qui n'est pas économique, ce qui nous mène vers Triple Bottom Line (*people, planet, profit*).

2.2.2 .La mise en place de la RSE

Il existe quatre démarches généralement reconnues pour l'intégration de la responsabilité sociétale dans une organisation qui sont : les lignes directrices de l'OCDE, le pacte mondial des nations unies, ISO 26000 et les indicateurs de GRI pour le reporting. Dans cette partie nous allons essayer d'expliquer chacune d'entre eux.

A. Ligne directrices établies par l'OCDE

Les lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales comprennent un certain nombre de recommandations préparées et adoptées par les membres de l'OCDE des pays. Les lignes directrices incluent des principes pour une conduite commerciale responsable dans un contexte global conformément à la loi applicable et aux normes internationalement reconnues. Elles abordent les domaines suivants de la RSE: informations à fournir, droits de l'homme, emploi et les relations professionnelles, l'environnement, la lutte contre la corruption, la sollicitation et l'extorsion, les intérêts des consommateurs, la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité. Les entreprises devraient faire preuve de diligence raisonnable dans tous les domaines de la RSE, à l'exception de la science et de la technologie, de la concurrence et de la fiscalité. (OCDE, 2015)

B. Le pacte mondial des nations unies (global compact (UNGC))

Le pacte mondial repose sur 10 principes qui sont inspirés de la déclaration internationale des droits de l'homme de la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation Internationale du Travail, de la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, et de la convention de l'ONU contre la corruption. Avec un autre principe qui était ajouté en 2004

Droits de l'homme

1. «Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme par l'identification des impacts négatifs potentiels de l'organisation sur son sphère d'influence directs ou indirects, l'être humain doit avoir tous droits sans discrimination ».
2. À veiller de ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.

Normes internationales du travail

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de la **négociation collective** ;
4. À contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
5. À contribuer à l'abolition effective du travail des enfants ;
6. À contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession ;

Environnement

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant à l'environnement ;

8. À prendre des initiatives visant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;

9. À favoriser la mise au point et la diffusion des technologies respectueuses de l'environnement ;

Lutte contre la corruption

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.» (Pacte Mondial des nations unis , 2016)

C. ISO 26 000

L'ISO 26000 est une norme qui vise à donner des lignes directrices relatives à la RSE, son objectif est de donner aux organisations un guide pour l'intégration de la Responsabilité Sociétale. Elle a la particularité d'être non certifiée (Schafer & Paulus, 2016). Les lignes directrices de l'ISO 26000 se composent des principes pour identifier la responsabilité sociétale d'une organisation. Ensuite elles proposent une partie sur les parties prenantes et sphère d'influence afin que l'organisation comprenne sa responsabilité sociétale et les conséquences de ses activités sur sa sphère d'influence et ses parties prenantes. Enfin les questions centrales relatives à la responsabilité sociétale

1. Le champ d'application de la responsabilité sociétale

Elle est applicable pour tous types d'organisations des secteurs privé, public et sans but lucratif, qu'elles soient grandes ou petites et qu'elles opèrent dans des pays développés ou en voie de développement.

2. Les principes de la responsabilité sociétale des entreprises selon ISO 26000

Elles s'articulent sur sept principes et qui sont :

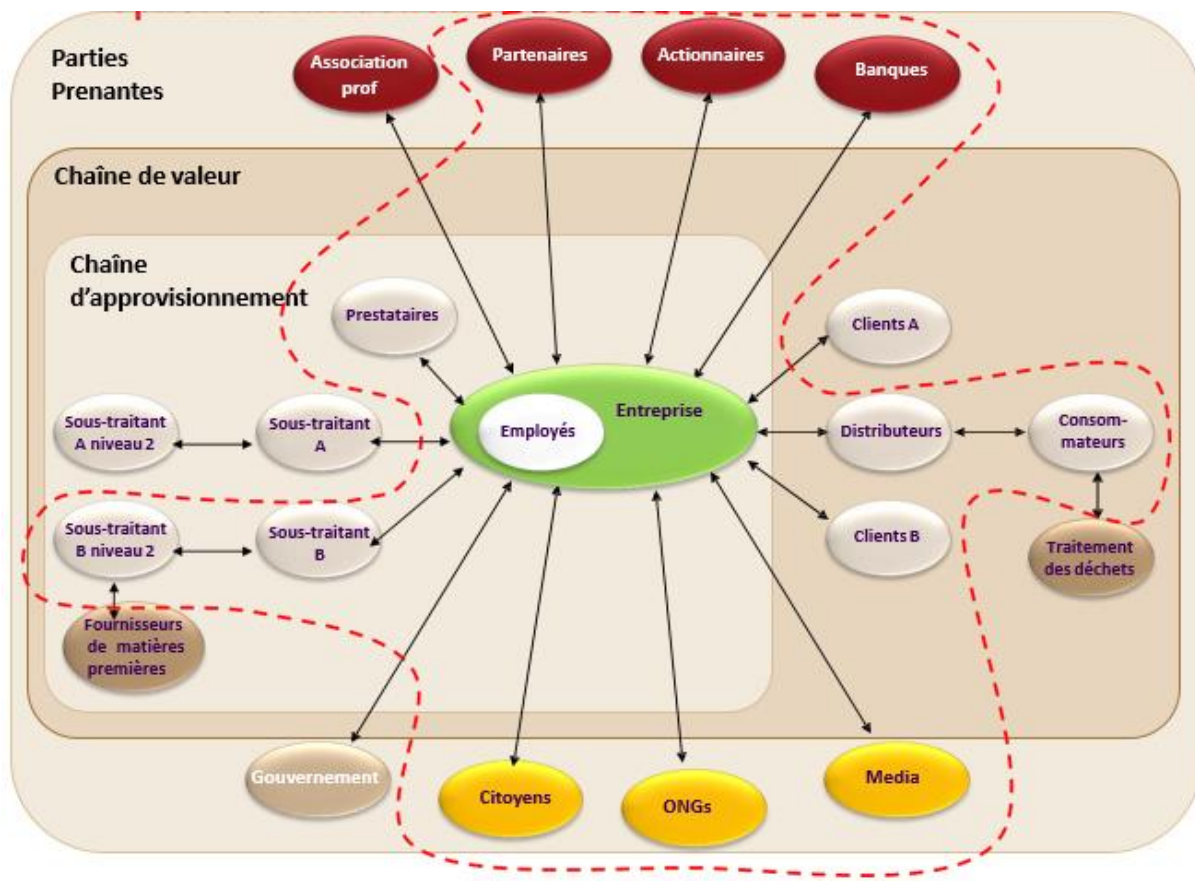
1. **Redevabilité** : prendre en considération l'impact de ses activités sur la société et l'environnement.
2. **Transparence** : assurer la transparence de ses décisions et de ces activités qu'elles mènent par rapport à la société et l'environnement.
3. **Comportement éthique** : se comporter en permanence de manières éthiques.
4. **Respect du principe de la légalité** : elles doivent respecter le principe de l'égalité (aucun individu ou organisation n'est au-dessus des lois).

5. **Respect des normes de comportement international** : une organisation respecte les normes internationales de comportement tout en adhérant au principe de légalité.
6. **Respect des droits de l'homme** : il convient qu'une organisation respecte les droits de l'homme et reconnaisse à la fois leur importance et leur universalité.
7. **Reconnaissance des intérêts des parties prenantes** : il convient qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde (ISO, 2010).

3. Les parties prenantes et sphère d'influence

Les organisations ont de nombreuses parties prenantes qui sont affectées par leurs activités et leurs décisions. Elles doivent donc s'assurer de disposer de méthodes leur permettant d'identifier ces parties prenantes, de repérer les questions qui les préoccupent et d'établir des priorités entre les actions qui seront ensuite entreprises. Une évaluation de leur sphère d'influence en tant qu'organisation peut être envisagée afin de les aider à cibler plus efficacement leurs ressources. (Bowens, 2011)

Figure 1 Sphère d'influence

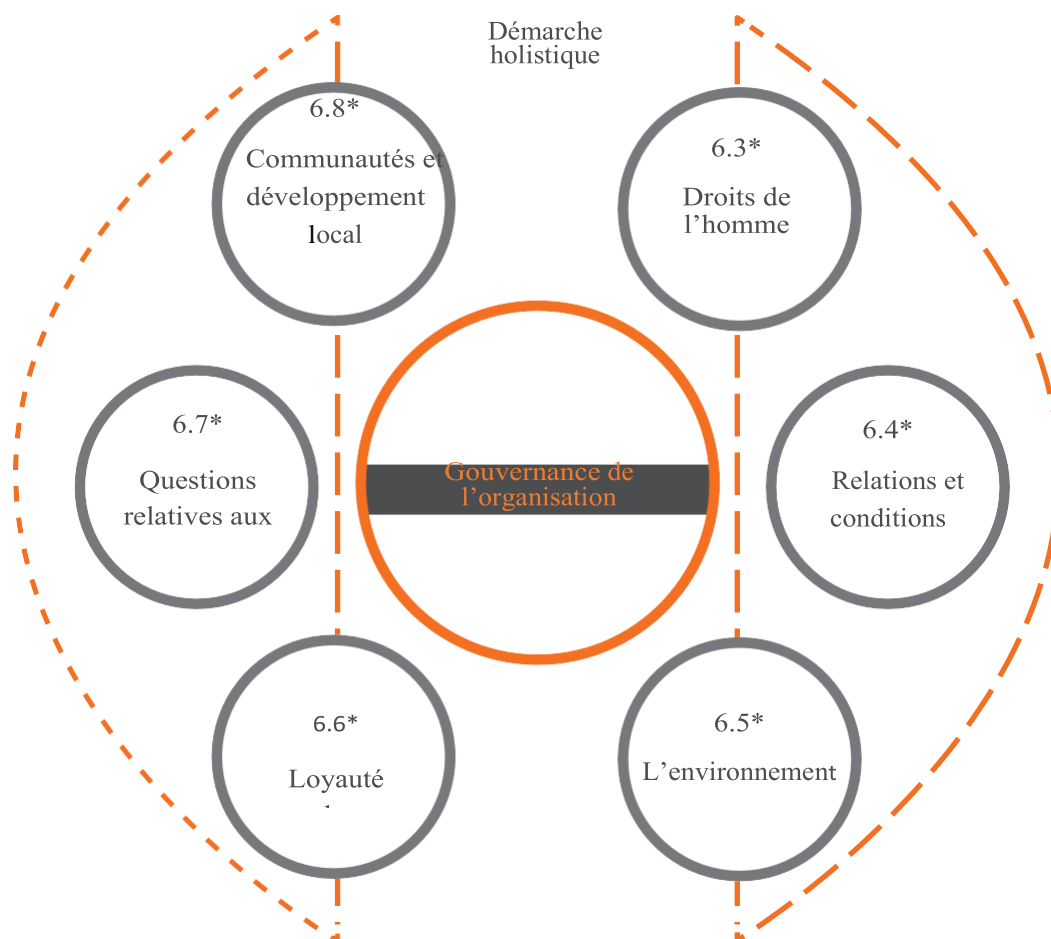


(Afnor , 2010)

4. Les questions centrales de la responsabilité sociétale des entreprises selon ISO 26000

Les questions centrales est le point sur lesquelles la norme va le plus loin, en traitant chacun des sujets et en les approfondissant pour réellement arriver au cœur des questions auxquelles une réponse doit être apportée. Il est rapidement devenu évident que cette technique était le meilleur moyen pour une organisation de s'assurer d'assumer ses responsabilités sociétales. (Bowens, 2011)

Figure 2 les sept questions de la responsabilité sociétale des entreprises selon ISO 26000



(ISO, 2010)

Les étapes de la mise en place de la RSO selon ISO 26000

L'intégration de la RSE peut se traduire par trois grandes étapes qui sont :

L'étape première : état de lieux de la situation de l'organisation

L'identification et la délimitation de la responsabilité de l'organisation par rapport à ces trois types de relations : relation organisation-société, organisation-parties prenantes et parties prenantes- société (Turcotte, et al., 2011).

L'identification des parties prenantes de l'organisation.

La détermination de la pertinence et l'importance des domaines d'action (Afnor , 2010).

La deuxième étape : la mise en œuvre de plan d'action

Construction du programme d'action (opérationnel et de lobbying) :lorsque la première étape qui est l'état des lieux est fini , les résultats de celle-ci vont naturellement aider à déterminer le plan d'action, en suivant l'ordre des domaines« clés » d'actions puis identifier les actions à mener en suivant l'ordre « court-moyen terme »;

La mise en œuvre du programme et la mesure de la performance : déploiement du plan d'action et intégration dans les processus de l'organisation (Afnor , 2010).

La troisième étape : communication

Elle est dirigée vers les parties prenantes internes et externes en respectant les principes d'une bonne communication.

D. Global Reporting Initiative: GRI

Global Reporting Initiative est une organisation mondiale autonome qui se concentre sur l'aide des entreprises, les institutions et toutes sortes d'organisations, identifie et communique l'impact de leurs activités sur divers problèmes de durabilité. L'organisation fournit des lignes directrices du reporting de durabilité aux entreprises et la partie intéressée quelle que soit sa taille, son secteur ou son emplacement.

Après un partenariat entre Coalition for Environmentaly Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) en 1997. Ce partenariat a mené à la création de GRI qui a pour but d'évaluer l'implication des entreprises en matière de développement durable tout en prenant en considérations leurs performances économiques

environnementales et sociales .Il était créé pour les sociétés , le GRI s'est étendu aux organisations gouvernementales et non gouvernementales (Garnier, Jovani, & Godet, 2016).

Aujourd'hui, les lignes directrices de Global Reporting Initiative sont utilisées par de milliers d'entreprises dans leurs rapports de responsabilité sociétale d'entreprise. Ces lignes directrices sont largement considérées comme une valeur ajoutée de la crédibilité à ces rapports (KPMG, 2013).

Le GRI décompose de 3 types de d'acteurs :

Les parties prenantes organisationnelles : tous types d'acteurs (ONG, syndicat, entreprise ...) dont l'objectif est de définir la stratégie et l'évolution des normes, des critères et des contributions au financement sous forme de cotisations.

Le conseil des parties prenantes regroupe 60 membres désignés par les parties prenantes organisationnelles qui ont pour fonction de donner les grandes directives et de débattre toutes les questions auxquelles peuvent être confrontées les organisations.

Le comité du conseil technique a une quinzaine de spécialistes dans les questions sociales, sociétales ou environnementales qui ont pour mission de faire une veille sur l'évolution des normes internationales.

Selon le G4 guidelines, les organisations ont deux options pour reporter qui sont Core ou comprehensive. Avec Core, les entreprises doivent inclure dans le rapport de développement durable des éléments essentiels qui ont une relation avec sa performance économique, environnementale et sociale. D'autre part, l'option comprehensive donne l'occasion des Entreprises, ces dernières doivent faire un rapport exhaustif sur toutes les questions et les questions cruciales concernant la stratégie, l'éthique et l'intégrité de l'entreprise ainsi que tous les éléments inclus dans l'option Core (Viktoria-Vasiliki, 2016).

Toutes les entreprises qui cherchent à élaborer un rapport de développement durable doivent appliquer les principes suivants :

Principes de contenu :ces principes sont conçus pour être utilisés comme une description des étapes que l'entreprise doit entamer afin de définir ce que le rapport doit contenir, (GRI, 2015) en prenant en compte les activités de l'entreprise et leurs impacts ainsi que ses parties prenantes.

- ✓ Implication des parties prenantes : les parties prenantes de l'entreprise doivent être identifiées et elles doivent répondre à leurs besoins et expliquent comment.
- ✓ Contexte de développement durable : le rapport devrait contenir toutes les informations sur la performance de l'entreprise dans un contexte qui comprend les différents concepts de durabilité.

- ✓ Pertinence : les aspects abordés dans le rapport devraient être ceux directement liés aux impacts économiques, environnementaux et sociaux de l'entreprise et en même temps ceux qui touchent la plupart de ses parties prenantes.
- ✓ Exhaustivité : Les aspects matériels et les limites doivent être couverts de manière suffisante et d'une manière qui montre clairement la performance de l'entreprise. (Viktoria-Vasiliki, 2016)

Principe de qualité

L'entreprise devrait utiliser ces principes pour choisir la qualité de l'information à communiquer et à utiliser dans son rapport et assurer la bonne présentation de chaque information (GRI, 2015).

- ✓ Equilibre : Les aspects positifs et négatifs de la performance de l'entreprise devraient être inclus dans le rapport afin de communiquer l'image entière de ses activités.
- ✓ Comparabilité : Toutes les informations sur le rendement doivent être recueillies de façon cohérente et signalées d'une manière qui montre clairement les changements qui pourraient survenir.
- ✓ Précision : Le rapport devrait contenir des informations précises et présentées de manière détaillée.
- ✓ Ponctualité : Le processus de rapport devrait être régulier afin d'aider les parties prenantes à recueillir les informations nécessaires pour la prise de décision à temps.
- ✓ Clarté : La présentation de l'information dans le rapport devrait être claire et structurée de manière à être facilement accessible par les lecteurs.
- ✓ Fiabilité : Le rapport de l'entreprise devrait être effectué de manière à ce que toutes les informations incluses puissent être accessibles pour examen (Viktoria-Vasiliki, 2016).

Les indicateurs de GRI

Les indicateurs GRI sont de trois types:

- Les indicateurs de Base (fondamentaux): Ces indicateurs doivent être intégrés dans le rapport, ils consistent dans des indicateurs généraux applicables pour tous types d'entreprises.
- Les indicateurs supplémentaires (sectoriels) : Ce sont des indicateurs qui mesurent l'impact de l'activité spécifique de l'entreprise sur les trois piliers : économie, société et environnement (Kermiche, 2010)
- Les indicateurs spécifiques de l'entreprise : selon sa propre politique RSE et ses objectifs, les entreprises choisissent ces indicateurs, ils sont considérés comme étant des outils de contrôle pour l'entreprise.

- **Tableau 1: Résumé de l'ensemble des normes internationales**
- Les grandes normes internationales et les lignes directrices sur la responsabilité sociétale des entreprises sont décrites ci-dessous

Titre	Vue d'ensemble
<p>Lignes directrices de l'OCDE pour Entreprises multinationales</p>	<p>Lignes directrices établies par l'OCDE en 1976. Elles fournissent des principes volontaires exigeant que les entreprises multinationales des pays membres mettent en œuvre des activités responsables</p> <p>conduite : Les lignes directrices ont fait l'objet de cinq révisions avec la dernière révision en 2011. La dernière édition contient plus d'informations sur les droits de l'homme et la diligence raisonnable.</p>
<p>Le Pacte Mondial des Nations unies (Global Compact (UNGC))</p>	<p>Lancer officiellement au siège de l'ONU le 26 juillet 2000. Le Pacte mondial des Nations Unies demande à ses participants de s'engager à aligner leurs stratégies et leurs opérations sur les dix principes dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption et prendre des mesures de soutien Des objectifs plus larges de l'ONU. (Parmi les dix principes, le principe de la lutte contre la corruption a été ajouté en 2004.) Au Japon, 176 entreprises et organisations participent au Pacte mondial de l'ONU (en août 2013).</p>
<p>ISO 26000</p>	<p>La norme ISO sur la responsabilité sociétale des organisations publiée en 2010. Elle a</p>

	clarifie ce qu'est la responsabilité sociétale. Elle fournit un guide plutôt que des exigences de certification.
Lignes directrices GRI	GRI est une initiative développée par la Coalition pour les économies responsables de l'environnement (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) à Boston en 1997. La GRI fournit des indices de référence, des lignes directrices et des documents complémentaires. À utiliser dans les rapports sur la durabilité. Il a publié les lignes directrices G4 en mai 2013.

▪ Source: (CSR Forum, 2014)

2.2.3 Les clés de la réussite d'une démarche RSE

Tableau 2: Synthèse des différentes dimensions et comportements de l'entreprise respectueuse de la RSE

Dimensions de la RSE	Comportement attendu d'une entreprise qui adopte la RSE »
Code de conduite (ou de charte d'éthique)	L'entreprise définit et formalise ses valeurs, ses règles de conduite en s'inspirant des préconisations ou des recommandations de l'OIT, l'OCDE et l'ONU. Ensuite, il apparait nécessaire que ces valeurs et ces règles soient diffusées auprès des parties prenantes en interne comme en externe.
Gouvernement d'entreprise	L'entreprise prend des mesures en matière de gouvernance d'entreprise, notamment la publication d'informations financières et non

	financières, la promotion de l'actionnariat des salariés, l'existence de comité spécialisé de contrôle, le renforcement de l'indépendance des administrateurs.
Normes fondamentales du travail (ou politique de ressources humaines)	L'entreprise définit des politiques efficaces en matière d'emploi, de formation, de condition de travail et de relations professionnelles
Protection de l'environnement et de l'atmosphère	L'entreprise inscrit, dans sa stratégie, des actions en faveur de la protection de l'environnement et de l'atmosphère.
Comportement exemplaire sur le marché	<p>L'entreprise définit des politiques efficaces en matière de la gestion des relations client/sous-traitants et invite ces acteurs à intégrer les principes RSE.</p> <p>Elle prend des mesures pour éviter toute de concurrence déloyale.</p> <p>Elle prend des mesures afin que ses pratiques commerciales ne soient pas entachées de corruption.</p> <p>Elle intègre la discipline fiscale dans sa culture.</p>
Engagement sociétal	L'entreprise entreprend des actions en faveur du développement de la communauté locale.
Respect et promotion des droits de l'homme dans le monde de travail	L'entreprise prend des mesures pour promouvoir et faire respecter la protection internationale des droits de l'homme au sein de sa sphère.
Science et technologie	L'entreprise est invitée à diffuser les fruits de ses activités de recherche dans les pays où elle opère, de façon à contribuer au

	renforcement des capacités d'innovation de ces pays d'accueil.
--	--

Source (Jean-Jacques & al, 2011)

2.3 Le concept de la création de valeur

Le concept de création de valeur englobe les différents indicateurs généralement associés : compétitivité, performance, profitabilité, efficience, efficacité, satisfaction, succès. Chaque discipline : stratégie, marketing, psychologie, etc. a développé des concepts et instruments de mesure de la valeur, comme le produit augmenté, la satisfaction clientèle ou bien encore la chaîne de valeur (Payne & Holt, 2001). Nous pouvons conclure qu'il existe une confusion autour de divers aspects de ce que nous entendons par la création de valeur.

La création de valeur par des organisations à partir d'un large nombre d'interactions, d'activités, de relations, de causes et d'effets (International Integrated Reporting Council (IIRC), 2013). Ces interactions se déroulent sur le marché, le contexte réglementaire, sociétal et environnement dans lequel l'organisation opère. Les interactions se produisent entre l'organisation et ses parties prenantes qui opèrent dans le contexte dont l'organisation est présente. Le contexte est également affecté par des limites naturelles et environnementales.

2.3.1 Définition de la valeur

L'entreprise peut créer différentes valeurs, ce qui explique la variété des définitions de la valeur donc sa définition change selon le contexte dont elle est utilisée. Nous exposons en effet différentes définitions de concept.

Selon Haksever :

‘La valeur est la capacité d'un bien, d'un service ou d'une activité pour satisfaire un besoin ou fournir un avantage à une personne ou une entité légale’ (Haksever, Chaganti, & Cook, 2004) la valeur pour l'entreprise se présente comme un avantage.

D'après le dictionnaire culturel en langue française

La valeur est le ‘ caractère mesurable d'un objet en tant que susceptible d'être échangé, d'être désiré, qualité d'une chose fondée sur son utilité objective ou subjective [valeur d'usage], sur le rapport de l'offre à la demande [valeur d'échange], sur la quantité de travail nécessaire à la production’ (Rey, 2005). Cette définition présente un aspect différent de la valeur à savoir qu'elle est mesurable, elle peut être subjective ou objective ainsi qu'elle est orientée vers la commercialisation.

Une Organisation existe pour créer de la valeur, ce qu'explique Haumont :

‘Une organisation a pour but de mettre à la disposition d'utilisateurs des produits et /ou des services. L'argent est un moyen de mesurer la valeur accordée par le client à ce qu'il acquiert. L'aspect monétaire n'est pas indispensable à la matérialisation de la création de Valeur, toutefois, il en est en général la concrétisation’ (Haumont, 2001). Dans cette définition nous trouvons que Haumont considère que l'argent est un moyen de mesurer la valeur, partager et échanger la valeur.

2.3.2 Le concept de création de valeur

La notion de la création de valeur est apparue grâce à l'insuffisance de résultat comptable pour la mesure de données non-financier.

Le Business Dictionary la définit étant :

‘La performance des activités qui augmentent la valeur des biens, des services ou même d'une entreprise. Beaucoup d'organisations économiques se concentrent maintenant sur la création de valeur, tant dans le contexte de la création d'une meilleure valeur pour les clients qui achètent leurs produits et services, que pour les actionnaires de l'entreprise qui souhaitent que leur participation apprécie de valeur’ (Business Dictionary, 2017).

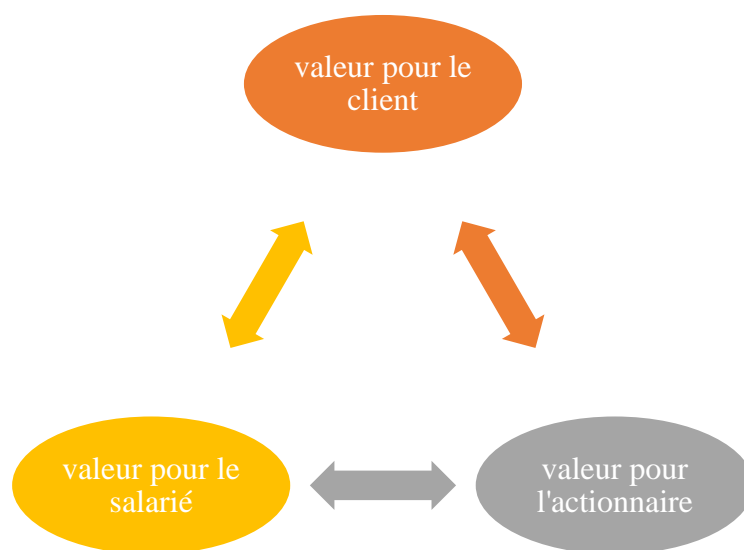
Selon Felix Bogliolo :

‘La création de valeur est un système intégral de gestion de l'entreprise. Elle imprègne tous les aspects de l'entreprise depuis sa mesure de performance jusqu'à ses systèmes de rémunération, en passant par ses prises de décisions stratégiques et opérationnelles. Elle intéresse toutes les fonctions, non seulement la direction générale ou la direction financière mais aussi tous les autres directions fonctionnelles et surtout toutes les directions opérationnelles. Elle a une vocation d'être profondément décentralisée’ (Kerzabi, 2012). La création de valeur touche à toutes les fonctions dans l'entreprise elle crée une certaine cohésion entre les différentes parties de l'entreprise.

Le blog BplusD nous propose une nouvelle définition de la création de valeur très intéressante au travers d'un concept, le Value Centered Design (la conception centrée sur la création de valeur).

Selon l'auteur, la création de valeur doit être au centre de toutes les préoccupations puisqu'elle offre à la fois un retour d'investissement (pour satisfaire les objectifs ‘métiers’) et un retour d'expérience positif (pour satisfaire les objectifs ‘client’). (Fredcavazza.net, 2005)

Figure 3 : la nouvelle définition de création de valeur



Source : (Kerzabi, 2012)

2.3.3 Typologie des valeurs :

Dans le contexte économique, il existe différentes notions de « valeur » :

- A. La valeur sociale : la génération de la sécurité, la confiance dans l'avenir par l'entreprise en préservant l'emploi, l'environnement et les bénéfices financiers (Imbert, 2007).
- B. La valeur ajoutée : la valeur ajoutée mesure la richesse créée par l'organisation. Elle constitue le revenu de la combinaison productive, c'est à dire l'ensemble des facteurs de production (Brodier, 2001).
- C. La valeur perçue : la valeur perçue correspond à la valeur que revêt un produit ou un service dans l'esprit du consommateur (Bathelot, 2017). La valeur perçue n'a pas de lien direct avec le coût de fabrication. Elle correspond au prix maximal que le consommateur est prêt à payer pour obtenir le produit en fonction de divers éléments : la notoriété, la qualité, la satisfaction et l'image de marque.

2.4 Liaison entre les concepts clé :

Dans cette partie nous allons présenter une modélisation des motivations de l'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises et établir le lien entre la RSE et la création de valeur.

2.4.1 Modélisation des motivations de l'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises

Selon la littérature il existe de multiples motivations qui ont influencé l'engagement sociétal des entreprises.

Il existe de nombreuses manières généralement acceptées dans la classification de la responsabilité sociétale des organisations, mais le cadre le plus utilisé est l'approche triple Bottom Line (TBL), qui divise les comportements en catégories de société (*people*), environnement (*planet*) et économie (*profit*) (Elkington J. , 1998).

Nous sommes inspirés du modèle théorique 3BL des trois niveaux : société, environnement, économie en se basant sur des critères tirés de la théorie des parties prenantes, et l'environnement organisationnel.

D'abord, la dimension '*people*' qui représente la catégorie sociale. Nous avons opté pour la théorie des parties prenantes. Selon Freeman l'objectif de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes. Donc cette catégorie rassemble les motivations d'engagement liées à l'impact des parties prenantes suivantes : managers, employés, actionnaires, consommateurs, fournisseurs, partenaires.

Ensuite, la dimension '*planet*' évoque l'environnement organisationnel, qui représente les forces ou les institutions qui entourent une organisation et qui affectent la performance, les opérations et les ressources de cette dernière. elle comprend tous les éléments qui existent en dehors des limites de l'organisation qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte sur l'organisation (Stewart, 2017). Dans cette catégorie nous représentons les motivations d'engagement liés aux différentes influences externes de l'entreprise qui ne sont pas relatives à la dimension sociale.

Enfin, pour la dimension économique '*profit*' dans cette catégorie nous parlons sur les motivations économiques et de rentabilité qui influence l'intégration de la responsabilité sociétale.

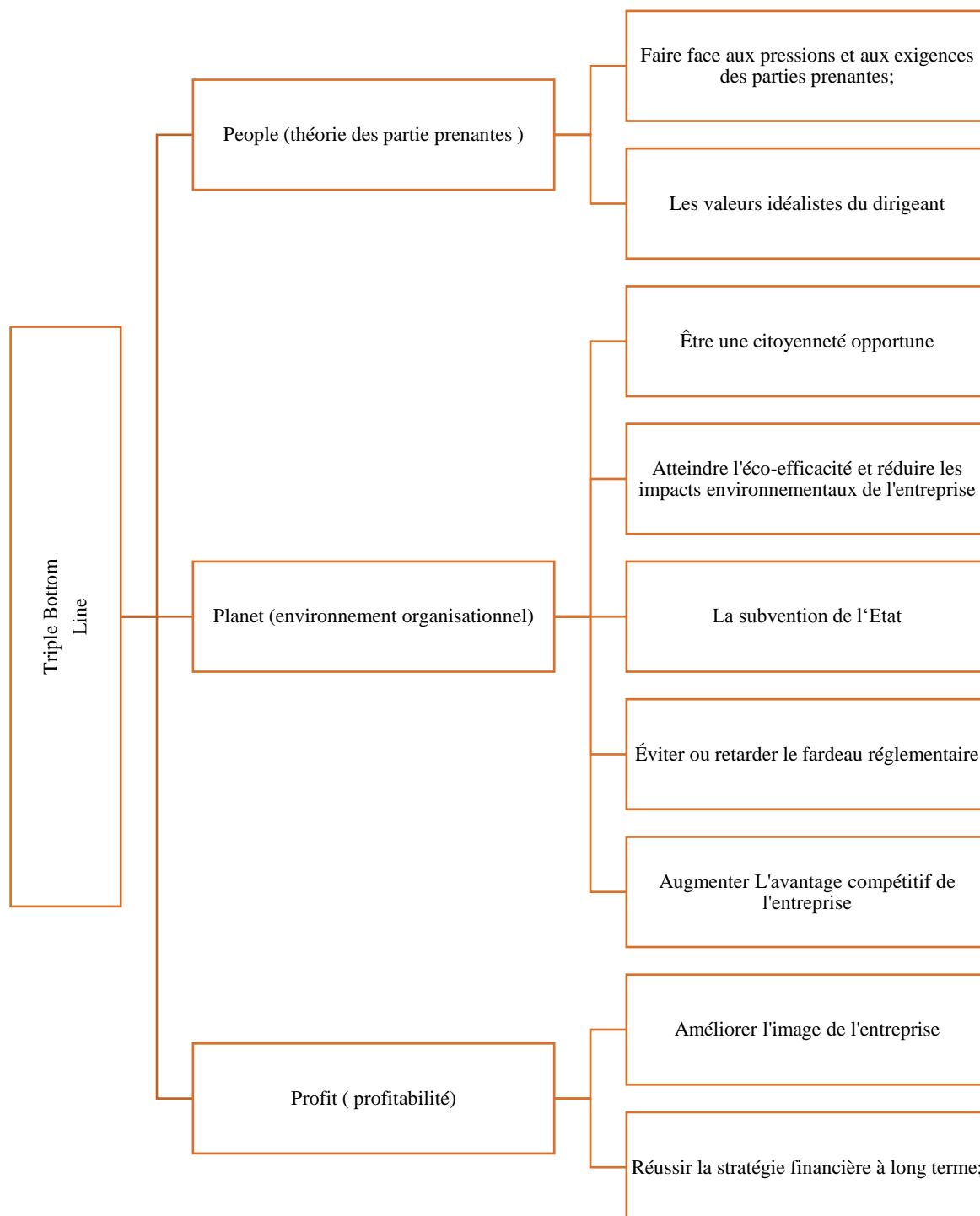
Selon l'étude de Lynes et Andrachuk, il existe sept motivations qui incitent une organisation à adopter la responsabilité sociétale. Qui sont :

- Réussir la stratégie financière à long terme ;
- Atteindre l'éco-efficacité et réduire les impacts environnementaux de l'entreprise ;
- Augmenter L'avantage compétitif de l'entreprise ;
- Être d'une citoyenneté opportune ;
- Améliorer l'image de l'entreprise ;
- Faire face aux pressions et aux exigences des parties prenantes ;
- Éviter ou retarder le fardeau réglementaire (Lynes & Andrachuk, 2008).
- Une étude menée sur les entreprises Algériennes démontre qu'ils existent six raisons d'adoption de la RSE qui sont :
 - Les valeurs idéalistes des dirigeants ;

- influence de la réduction des coûts de production ;
- La crainte des règlements;
- Les avantages concurrentiels ;
- La subvention de l'état
- La taille de l'entreprise (TALEB, 2013).

La figure 2 classe les motivations d'engagement de la RSE proposées par (Lynes & Andrachuk, 2008)et (TALEB, 2013) selon la théorie de Triple Bottom Line.

Figure 4 : Modélisation de motivations d'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises



Source : Elaboré par nos-soins

2.4.2 Le lien entre la RSE et la création de valeur

Selon les recherches, la rentabilité est la principale motivation des entreprises dans l'intégration d'une stratégie RSE (Hawkins, 2006). Il est prouvé que la plupart des apports soit directes ou indirectes sont positifs sur l'entreprise. Comme la réduction des coûts, les économies d'énergie, recyclage des déchets, entretien, exploitation, etc. ont des impacts directs sur la création de valeur de l'entreprise d'un côté. D'un autre côté les relations avec les parties prenantes, la fidélisation de la clientèle, la loyauté des employés etc. Influencent indirectement la création de valeur. La RSE aide les entreprises à construire des relations à long terme avec les clients, les employés, les investisseurs et les fournisseurs. La satisfaction par l'entreprise des objectifs des parties prenantes favorise l'amélioration de la performance économique et financière (Freeman, 1984). De plus, la responsabilité sociétale des entreprises aide à l'amélioration de l'image et de la réputation des entreprises qui augmente les ventes et la part de marché. Enfin l'engagement sociétal assure la satisfaction des employés qui augmente à son tour leur productivité.

La RSE peut créer de la valeur en terme de :

- Augmentation de la rentabilité.
- Améliorer l'image, la valeur de la marque et la réputation des entreprises.
- Augmenter les ventes de l'entreprise et la part de marché.
- Réduction des coûts
- Offrir de meilleures relations avec les communautés et les gouvernements.
- Améliorer la sensibilisation aux lois, aux règlements et à l'environnement conscient, etc.
- Améliorer l'équité entre employé et entreprise.
- Motiver les employés et augmenter leur fidélité.
- Abaisser le risque financier des entreprises.
- Réduire les coûts de l'environnement, en utilisant l'énergie de manière efficace, en réduisant les déchets
- Rapprocher entre les parties prenantes et les actionnaires.
- Améliorer les dialogues éthiques entre l'entreprise et la société par des façons de se concentrer sur la santé et la sécurité de l'employé, en respectant les droits de l'homme, en communiquant avec ONG, investir dans des infrastructures, participé à une carrière de charité ((Aras & Crowther, 2010) (Kotler & Lee, 2005) (Pava, 2008)).

**CHAPITRE II : CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET ANALYSE
DES RESULTATS**

Le présent chapitre présente le cadre méthodologique utilisé dans la réalisation de cette étude dans une première partie. Et dans une deuxième partie nous présentons les résultats obtenus et la discussion de ses résultats.

1 CADRE METHODOLOGIE

Cette partie présente les méthodes utilisées pour répondre à nos questionnements de recherche. Elle présente en premier lieu, la méthode de recherche qualitative qui semble être le plus approprié pour notre problématique. En second lieu, il s'agit de décrire les différents méthodes et instruments de mesures utilisé dans la recherche, enfin nous présentons notre sélection des entretiens.

1.1 Approche méthodologique

Pour mener cette recherche nous avons adopté l'approche inductive qui suit un raisonnement et qui consiste à passer du spécifique vers le général ; c'est-à-dire qu'à partir de faits rapportés ou observés (expériences, événements, etc.), le chercheur aboutit à une idée par généralisation (Martineau & Blais, 2006). L'analyse inductive est pour objectif de condenser des données brutes, variées et nombreuses, dans un format résumé, ainsi d'établir des liens entre les objectifs de la recherche et les catégories découlant des données brutes, également de développer un cadre de référence ou un modèle à partir des nouvelles catégories émergentes. (Thomas, 2006)

Nous avons notamment utilisé la méthode 'étude des cas multiples'. Les études de cas sont pertinentes pour la recherche lorsque nous avons la question "Comment ou pourquoi est-ce que quelque chose s'est passé?". Nous avons privilégié cette méthode puisqu'elle permet de porter une attention particulière à une problématique encore peu étudiée, en l'occurrence de l'implémentation de la RSE en Algérie (Allaire, Thériault, Gagnon, & Normandeau, 2013) Les cas étudiés étant limités et choisis en fonction de caractéristiques particulières, cette approche nous est donc apparue tout indiquée pour explorer la responsabilité sociétale en Algérie.

L'étude qualitative nous permet de comprendre les opinions et les motivations des entreprises algériennes pour lesquelles elles adoptent le comportement responsable, comment la RSE crée de la valeur pour eux, ainsi que le processus de suivi dans l'implémentation de cette dernière.

La méthode qualitative s'intéresse particulièrement aux déterminants des comportements des acteurs (comprendre) plutôt qu'aux déterminants d'une problématique (Aubin-Auger, et al., 2006). La recherche qualitative se caractérise par une visée compréhensive, qui se donne pour objectif de comprendre l'action dans un contexte ou en situation. Son objectivité repose sur des

« multiples sources of evidence » (Yin, 2012) en profondeur utilisées dans cette étude, elle présente un certain avantage lors de la comparaison avec d'autres méthodes, l'entretien d'une personne clé en charge de la RSE devrait recueillir des informations qualifiées qui permettent de répondre aux questions « comment ?, pourquoi ? Et quoi ».

1.2 Méthodes et instruments de mesure

Analyse des données qualitatives : L'analyse des données qualitatives dont la plus connue est l'Analyse de contenu est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives. C'est une la méthode qui cherche à synthétiser les dires des interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable aussi. Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification. Cette partie approfondit les principales étapes de l'Analyse de Contenu.

En ce qui concerne le codage, nous avons opté pour une analyse sémantique, le seule intérêt de l'étude sont les passages qui ont une signification « les idées clés ». Les thèmes clés sont identifiés selon les thèmes du guide d'entretien.

Le traitement des données est mené d'un point de vue sémantique c'est à dire manuel, La démarche d'étude est sommaire et se contente de synthétiser les réponses principales ou les renseignements importants. Les thèmes sont découpés en fonction des préoccupations et des objectifs de l'étude qui sont assimilés aux unités d'analyse (Andreani & Conchon, 2015).

Figure 5 : Etape d'analyse de la donnée qualitative



Source : (Andreani & Conchon, 2015)

1.3 Sélection des interviewés

Afin de comprendre les motivations de l'adoption de la RSE, sa création de valeur pour l'entreprise et sa mise en œuvre, une enquête a été menée sur 4 entreprises qui ont adopté la RSE, la demande d'entretien a été effectuée en envoyant un courrier électronique à la personne

responsable de la RSE en premier et ensuite le rendez-vous pour L'entretien a été confirmée par un autre courriel. Ainsi que quatre entretiens avec quatre expert RSE .Les entretiens ont été menés entre le 20 mars et le 20 mai 2017.

Les entretiens ont été menés en personne, les réponses des entretiens ont été recordées avec l'accord des interviewés. Avant de passer aux questions, la présentation de la démarche et de son intérêt étaient présentée aux personnes interrogées. Les entretiens ont duré entre 30min à 45 min.

Les entretiens des responsables RSE ont été effectués dans leurs bureaux ,3 des entretiens des experts ont été menés par Skype, pour insuffisance du temps alloué au stage et le calendrier chargé des responsables un seul entretien a été effectué dans son bureau.

2 RESULTATS ET DISCUSSION

L'objet de cette dernière section est d'exposer les résultats que nous avons obtenus lors de notre étude qualitative. D'abord nous allons traiter les données recueillies à travers notre enquête relatives aux motivations d'engagement dans la RSE, sa création de valeur et l'implémentation de cette dernière. Ensuite, nous allons faire une analyse globale des résultats de notre étude où nous allons proposer un modèle de création de valeur par la RSE et un processus de l'implémentation de la RSE.

2.1 Présentation de l'organisme d'accueil :

Notre recherche a été accompagnée et encadrée par le cabinet de consulting Business Wise. Dans le cadre d'analyser l'état de lieux de la responsabilité sociétale dans les entreprises Algériennes.

Business Wise est une entreprise sociale algérienne, fondée en 2012, qui s'engage dans une démarche de développement économique, durable et inclusif en investissant son savoir-faire dans le développement du capital humain.

Business Wise propose et implémente des solutions innovantes dans les domaines suivantes :

- Evaluation économique ;
- Développement de la chaîne de valeur ;
- Conception de processus de facilitation et de formation;
- Management de projet ;

- Conseil en responsabilité sociétale des organisations.

Les programmes proposés par Business Wise :

- Accélérateur d'emploi '*Mahara'ty*' ;
- Développement personnel : The YOU factor ;
- Consulting en RSO;
- Consulting en développement internationale.

Pour aider les entreprises à influencer leur environnement positivement Business Wise propose les services suivants en matière de la RSO :

- Développement et implémentation de stratégie RSORSE;
- Business Model de Triple Bottom;
- Implémentation de l'ISO 26000;
- Formation et éducation en RSE ;
- Green Business design ;
- Faire le bien et bien le faire;
- Le bonheur au travail.

Tableau 3 présentation de Business Wise

Nom de l'entreprise	Business Wise
LOGO	
Fondateur	KOUIDMI M'hamed
Activités	Consulting et Formation
Site web	WWW.Businesswise-dz.com

2.2 Présentation des interviewés

Afin de répondre aux questions de notre recherche, nous avons effectué des entretiens avec les entreprises et les experts représentés dans les tableaux suivants :

Tableau 4: les entreprises interviewés

L'entreprise	SEAAL	NCA ROUIBA	SASACE	BNP PARIBAS Aldjazair
Nom et prénom d'interviewé	MEKKAWI Fouzia	TOUNSI Kahina	TAOUSSI Khedidja	ALOUANE Amine
La date de l'entretien	21-03-2017	26-04-2017	05-04-2017	13-04-2107
Fonction	Chargé RSE	Responsable qualité	Directrice de système de management	Responsable qualité et RSE
Secteur d'activité	Production assainissement distribution	Agroalimentaire	Industrie	Banque
Effectifs totales	6500	540	210	15000
Age de l'entreprise	10 ans	51 ans	12ans	15ans
L'entreprise est socialement responsable depuis	2014	2012	2012	2006

Tableau 5: les experts interviewés

Nom et prénom d'interviewé	FOUDAD Yacine	HARBI Ali	BEN LELLAHOM Monaem	KOUIDMI M'hamed
Cabinet	Terence	AHC consulting	Sustainable Square.	Business Wise

La date de l'entretien	29-04-2017	04-05-2017	15-05-2017	17-05-2017
-------------------------------	------------	------------	------------	------------

2.3 Présentation des résultats

Cette troisième partie présente les résultats qui se dégagent des suites de l'analyse de contenu des entretiens, et se divise comme suit : les motivations d'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises, le lien entre la création de valeur et la RSE, ainsi que l'implémentation de la RSE.

2.3.1 Présentation des résultats des motivations d'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises

Pour présenter les données obtenues des entrevues, le tableau suivant illustre les raisons pour lesquelles les entreprises adoptent la RSE, qui ont été mentionné pendant les entretiens.

Tableau 6: présentation des motivations d'adoption de la RSE

Thème : Les motivations d'adoption de la RSE	
Sous thème 01	Motivations en termes de développement durable
Idées clés	Adhésion aux principes de développement durable
Phrases témoins	<p>« voulu capitaliser ce qu'on est en train de faire par rapport à nos démarche de développement durable » responsable RSE</p> <p>« l'importance grandissante des enjeux de développement durable. »Expert RSE</p> <p>« La législation européenne impose aux entreprises avant d'entrer dans la bourse de présenter leurs rapports de développement durable ils le font sur l'échelle mondiale et compris leurs filiales en Algérie. » Expert RSE</p> <p>«L'engagement dans le développement durable, après que l'Algérie ai signé la déclaration des ODD sur les 17 principes de développement durable, donc plusieurs entreprises ont engagé dans le développement durable » Expert RSE</p> <p>« Le respect des différentes normes, chartes, conventions internationales par les entreprises multinationales et nationales comme la convention des ODD sur les dix-sept principes de développement durable »Expert RSE</p>

	« si le gouvernement considère que l'accès à l'eau est une priorité nationale et que l'accès à l'eau fait partie de dix-sept objectif de développement durable donc les entreprises ont une obligation de faire en sorte que l'eau soit durable. » Expert RSE
Sous thème 02	L'impact des parties prenantes sur les entreprises
Idées clés 01	Exigence des entreprises multinationales pour l'intégration de la RSE dans leurs filiales et avec leurs partenaires.
Phrases témoins	<p>« les partenaires influence l'adoption de la démarche RSE des entreprises algériennes, les entreprises multinationales ainsi lors d'un partenariat exige sur les entreprises algériennes d'adopter la RSE » Responsable RSE</p> <p>« les fournisseurs internationaux qui exigent l'engagement dans la RSE » Responsable RSE</p> <p>« par contre les partenaires multinationales insiste beaucoup sur la RSE. » Expert RSE</p> <p>« Pour suivre la société mère de notre entreprise qui a adopté une démarche de responsabilité sociale et environnementale et elle l'implémente dans toutes les filiales et notre filiale algérienne fait partie de ses filiales » Responsable RSE</p> <p>.</p>
Idées clés 01	La RSE au cœur de la stratégie RH
Phrases témoins	<p>« ça crée une culture et une fierté pour une entreprise qui travaille sur ses sujets là on parle de la fierté interne ça donne une certaine cohésion et puis quand les salarié adhèrent plus facilement à ce principe et donc ça crée une cohésion et une culture d'entreprise » responsable RSE</p> <p>« L'employé qui est un bénéficiaire de cette démarche est au cœur de la RSE ,quand les entreprises font des actions RSE qui sont orientés RH c'est pour investir dans le capital humain comme une entreprise qui incitent ces employés à faire du mentorat pour les étudiants l'objectif de l'entreprise n'est pas seulement de faire du bien aux étudiants mais aussi de faire du bien à ses employés » expert RSE</p> <p>« dans un deuxième temps ce sont les salariés à travers des préoccupations liés aux conditions de travail et de relations de travail RSE » expert RSE</p> <p>« Parce qu'ils préfèrent une entreprise qui a de la RSE comme les employés parce qu'ils veulent travailler dans une entreprise qui est engagée RSE » responsable RSE</p> <p>« La partie prenante prioritaire est les salariés parce que dans notre entreprise on valorise nos salariés, » responsable RSE</p>
Idées clés	Encouragement de l'engagement responsable de la part des organisations non-gouvernementales nationales internationales.
Phrases témoins	<p>« les ONG internationales par exemple dans le cas du projet RS MENA c'est une association suédoise qui a financé le projet, et l'ISO qui a aidé les entreprises algériennes à l'adopter » expert RSE</p> <p>« Un encouragement dans le cadre du projet RS MENA pour l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000» responsable RSE</p>

	« On a les différentes institutions publiques et l'état qui encouragent l'adoption de la RSE. La société civile qui est parties prenantes soit dans l'implémentation mais elles peuvent aussi être initiatrices d'action à la RSE » expert RSE
Sous-thème 3	Amélioration de la compétitivité de l'entreprise
Idées clés 01	Réduction des coûts
Phrases témoins	« facteur de réduction des coûts aux économies de ressources qu'elle permet de réaliser, par exemple une entreprise dont l'eau représente une matière première importante, peut recycler l'eau usée comme si elle minimiser ses coûts ou bien par l'augmentation de son profit » expert RSE « Et parce que la RSE ça permet plus d'efficacité, les processus sont plus claire qui résulte une réduction des coûts » responsable RSE
Idées clés 02	Amélioration de l'image de marque
Phrases témoins	« une dimensions qui est liés aux besoin de reconnaissance de leurs culture d'entreprise et un besoin de reconnaissance des valeurs d'entreprise au travers une démarche RSE .pour qu'elle se reconnait étant une entreprise citoyenne » Expert RSE « Les entreprises qui font beaucoup d'argents veulent corriger RSE leur image de marque par des actions en matière de RSE, positionner pour la bonne conscience et pour améliorer leurs image de marque, d'autre le font dans le but de la charité et la philanthropie, »expert RSE « Une entreprise qui est dans l'eau et qui ne respecte pas l'environnement ça serai grave parce que notre métier c'est l'assainissement qui est de réduire la pollution de l'eau, pour que l'on rejoint dans l'océan ou dans les mères donc dans notre cas c'est en totale cohérence avec notre activité» Responsable RSE
Idées clés 03	Réduction des risques
Phrases témoins	« la volonté des entreprise d'anticiper les changements qui sont en train d'arriver dans le contexte des entreprises, l'importance grandissante des enjeux de développement durable. Et donc certains entreprises ont une vision proactives si vous voulez, ou bien ce qu'on appelle une anticipation des changements » expert RSE « Pérenniser l'entreprise et minimiser les risques » responsable RSE « La RSE permet à l'entreprise de maîtriser plus efficacement ses risques qu'ils soient environnementaux, juridiques, financiers, sociaux »expert RSE

Source : élaboré par nos-soins

Les motivations en terme de développement durable sont les plus citées par la majorité des interviewés experts, nous constatons que cette raison est liée beaucoup plus à l'adoption des dix-sept objectifs de développement durable par l'Algérie.

En outre, nous avons trouvé que les parties prenantes ont une influence considérable sur l'adoption de la démarche, selon les témoignages des experts et des responsables RSE.

L'Algérie consciente de ses enjeux en termes de développement durable a renforcé la réglementation par des lois relatives à l'environnement, ce qui a encouragé les entreprises à l'adoption de la RSE.

Une autre partie prenante qui se révèle avec une grande valeur est la ressource humaine, selon les intervenants la RSE : elle est au cœur de la stratégie ressources humaines parce qu'elle augmente la satisfaction, la motivation et la fidélisation des employés et éventuellement leurs productivité.

Nous avons également constaté que les entreprises multinationales ont une forte influence dans la promotion d'un comportement responsable dans leurs filiales, ainsi qu'elles conditionnent leur partenariat avec les entreprises algériennes par la RSE. En revanche, nous constatons une faible considération de l'influence des clients.

L'analyse démontre que l'entreprise Algérienne en tant qu'acteur économique est motivée par l'amélioration de sa compétitivité lors de l'implémentation de la responsabilité sociétale, bien que cette dernière apporte de nombreux avantages relatifs à la réduction des coûts, la réduction des risques, et le renforcement de l'image de l'entreprise.

La RSE permet de réduire les coûts grâce aux économies des ressources qu'elle permet de réaliser. De plus, la responsabilité sociétale est un facteur de maîtrise des risques étant donné que c'est une démarche proactive qui aide à anticipation des risques. Également l'implémentation de cette démarche contribue dans l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise.

2.3.2 Le lien entre la RSE et la création de valeur.

Le tableau suivant présente comment la RSE crée de la valeur pour l'entreprise selon les experts et les entreprises algériennes

Tableau 7:la RSE et création de valeur

RSE et création de valeur	
Sous thème 1	Valeur ajoutée
Idées clés	Amélioration de la performance de l'entreprise
Phrases témoins	« La RSE crée de la valeur à long terme, qui est la pérennité de l'entreprise et l'augmentation de la productivité » responsable RSE

	<p>« Utilisation de l'impact négatif en tant que générateur de valeur comme l'exemple des entreprises pollueurs qui deviennent recycleurs de leurs propres déchets pour les réutiliser dans une autre entreprise, afin de réduire les coûts ou bien maximiser le profit. » expert RSE</p> <p>« Ça augmente la productivité des employés » Expert RSE</p> <p>« la RSE peut aider à créer une entreprise résiliente à travers des employés et des clients fidèles, en minimisant les risques sociaux » Expert RSE</p> <p>« Oui ça augmente la performance économique, en économie on parle de l'efficacité, le gain de temps en économie c'est important dans la production pour baisser les charges » Expert RSE</p> <p>« D'ailleurs on était la première entreprise algérienne qui a fait une évaluation de la performance économique après l'intégration de la RSE et on a trouvé que ça résulte la pérennisation et l'amélioration d'une manière significative la performance financière de l'entreprise. »Responsable RSE</p> <p>« une entreprise qui dépend de l'eau dans sa production, elle peut s'occuper par la gestion de l'utilisation de l'eau, elle peut réaliser une amélioration de l'efficacité de l'eau qui entraînera éventuellement une réduction des coûts » Expert RSE</p> <p>« le gain de temps en économie c'est important dans la production pour baisser les charges » Responsable RSE</p> <p>« RSE elle a un impact sur la démarche qualité et la démarche de développement durable par la maîtrise des coûts notamment le cout environnementale qui sera mieux maîtrisé et le cout de la non qualité qui sera mieux maîtrisé aussi ses éléments là crie une valeur économique directe» Expert RSE</p>
Sous-thème 2	Valeur sociale
Idées clés 1	Loyauté et motivation de la ressource humaine
Phrases témoins	<p>« lorsqu'on protège les employés et quand on les respecte sans discrimination et qu'ils voient qu'ils sont importants pour l'entreprise ils seront fiers et ça crie une appartenance, motivation et loyauté de leurs part donc leurs productivité augmente, Meilleurs relations de travail » expert RSE</p> <p>« fidélisation des employés » responsable RSE</p> <p>« un salarié qui ai l'impression qu'on prend on compte ces besoins qu'on est attentifs et que ces valeurs sont proche de l'entreprise, ça fait un salarié fidèle et donc un salarié efficace » responsable RSE</p> <p>« Instauration d'un climat de confiance.... elle représente une source d'engagement, de motivation et fidélisation des salariés » responsable RSE.</p> <p>« la RSE a un impact positif sur les ressources humaines en terme de motivation, d'augmentation et de l'appartenance chez les employés qui résulte la fidélisation des employés, »expert RSE</p> <p>« contribue fortement dans la création de valeur par rapport à la fidélisation des clients, des salarié, elle crie un climat de cohésion dans l'entreprise » Responsable RSE</p>

	<p>« la RSE aide dans le processus d'embauche car une entreprise qui offre un meilleur environnement de travail et qui sponsorise des initiatives pour contribuer à l'amélioration du monde autour d'eux attirent des talents » Expert RSE</p> <p>« La RSE augmente la satisfaction des employés, les employés seront fiers de l'organisation pour laquelle ils travaillent et motivés à donner leur tout pendant une journée de travail » Expert RSE</p> <p>« La RSE joue un rôle dans l'amélioration de la réputation d'une entreprise parmi ses propres employés, ce qui augmente leur motivation et leur engagement » Expert RSE</p>
Sous-thème 3	Valeur perçue
Idées clés 01	Amélioration de l'image de marque
Phrases témoins	<p>« l'amélioration de l'image de l'entreprise par rapport aux parties prenantes » Responsable RSE</p> <p>« elle va avoir une meilleur visibilité avec ses clients notamment au travers le système de management, le dialogue avec ses parties prenantes » Expert RSE</p> <p>« L'amélioration de l'image de marque, on peut prendre l'exemple de NCA Rouïba, qui dans le cadre de RS MENA ont adoptés la RSE, et ISO a publié leur engagement sur son site étant une bonne pratiques » Expert RSE</p> <p>« contribue fortement dans la création de valeur par rapport à la fidélisation des clients » Responsable RSE</p>
Idées clés 02	Renforcer les relations communautaires
Phrases témoins	<p>« avoir des bonnes relations avec la communauté » Responsable RSE</p> <p>« Ça crée une entreprise inclusive par la création d'une valeur partagée en impliquant toutes les parties prenantes et en ayant un impact positif sur les personnes et la planète » Expert RSE</p> <p>« elle va avoir une meilleur visibilité avec dialogue avec ses parties prenantes » Expert RSE</p>

Source : élaboré par nos-soins

Notre analyse indique que la RSE peut créer trois types de valeurs : valeur sociale, valeur ajoutée et valeur perçue. D'abord la valeur ajoutée sous la forme de l'augmentation de la performance d'entreprise, bien qu'elle apporte de nombreuses avantages à l'entreprise comme : la réduction des coûts, l'augmentation de la productivité, maximisation de profit.

De plus, nous avons conclu que la RSE crée de la valeur sociale de sorte qu'elle améliore la relation entre l'employé et l'employeur, elle améliore aussi les conditions de travail par la

création de la cohésion et d'un meilleur environnement de travail. Si bien qu'elle augmente la motivation et la loyauté de la ressource humaine.

Le dialogue avec ses parties prenantes et la transparence avec ses clients, conduisent non seulement améliorer l'image de marque mais encore de renforcer les relations communautaires, de manière qu'elle crée de la valeur perçue.

2.3.3 La mise en place de la RSE

Le tableau suivant décrit le processus par lequel la RSE est implémentée ainsi que les ressources les plus utilisées dans cette implémentation.

Tableau 8: la mise en place de la RSE

La mise en place de la RSE	
Sous thème 01	Ressources utilisées dans la RSE
Idées clés	Ressources humains, budget et temps
Phrases témoins	<p>« Mais elle demande du temps en terme de ressources humaines ça veut dire ça demande comme ressource les ressources humaines et le temps parce que après c'est que du gain » responsable RSE</p> <p>« parce que ça peut être une personne, un pilote de projet comme ça un peut être carrément poste dans l'entreprise comme le responsable HSE ou bien directeur de développement durable. Dans un autre type d'entreprise on va trouver comité RSE</p> <p>»expert RSE</p> <p>« Le conseil d'administration, l'ensemble des responsables structures de l'entreprise, les membres du comité de pilotage 3 responsables, l'expert national ISO 26000 » responsable RSE</p> <p>« Les ressources humaines (des compétences), des ressources d'expert dans le développement durable, et puis un budget pour financer le projet, spécialisé une personne dans l'entreprise pour chapoter le projet RSE, et le temps » responsable RSE</p> <p>« Un budget, ressources humaines et du Matériels » expert RSE.</p> <p>« Un budget financier, des personnels et du temps. » responsable RSE</p> <p>« Ressources humaines, un budget et ça coute du temps aussi</p> <p>» responsable RSE</p>
Sous-thème 2	Processus de l'implémentation de la RSE
Idées clés 01	Diagnostic

Phrases témoins	<p>« Etat de lieux : faire un diagnostic de l'existant »expert RSE</p> <p>« Parrainage de cadrage</p> <p>Cibler les parties prenantes et Faire un bilan de toutes les actions qu'on a fait dans les différentes directions »responsable RSE</p> <p>« la première évaluation dont on a effectué un état des lieux sur les actions sociétales existante dans l'entreprise au travers de l'analyse et l'évaluation des domaines d'activités des sept questions centrales de la norme » responsable RSE</p> <p>« Pré-diagnostic, Diagnostic pour mesurer la maturité de notre démarche, ensuite Identification des parties prenantes les plus impactant » responsable RSE</p> <p>« Comprendre la mission de l'entreprise. Sensibilisation de l'entreprise sur la responsabilité sociétale. Etudier le contexte juridique pour l'entreprise qui va intégrer la RSE »expert RSE</p>
Idées clés 02	Plan d'action
Phrases témoins	<p>« définir les actions en termes de RSE. »responsable RSE</p> <p>« Planification du système à travers le plan d'action : élaboration de plan d'action et formation de chargé RSE et sa Mise en œuvre »expert RSE</p> <p>« Priorisation des actions à entreprendre »responsable RSE,</p> <p>« Réfléchir à une feuille de route »responsable RSE.</p> <p>« Après on a définis quelques axes de RSE après on a fait le déploiement. »responsable RSE</p>
Idées clés 01	Suivi et évaluation
Phrases témoins	<p>« Faire des séminaires avec le comité de direction pour les informer du progrès de projet RSE »responsable RSE</p> <p>« Evaluation : mise en place des indicateurs, suivi des actions »expert RSE</p> <p>« On a organisé des sessions avec nos parties prenantes.et bien sûr il y'avait de suivi. »responsable RSE</p>
Idées clés 02	Communication
Phrases témoins	<p>« communication sur l'engagement sociétale. »expert RSE</p> <p>« après on a fait la communication, beaucoup de journée de sensibilisation » responsable RSE</p>

Source : élaboré par nos-soins

Dans la mise en place de la RSE nous trouvons trois ressources que les intervenants se sont mis d'accord : le temps, le budget et les ressources humaines.

Les étapes de processus de mise en place d'une démarche RSE commence par un diagnostic, à savoir l'analyse de l'existant. C'est-à-dire toutes les actions RSE existantes dans l'organisation et l'identification des différentes parties prenantes. Ensuite, l'établissement d'un plan d'action qui consiste à l'élaboration et la planification d'un plan d'action puis sa mise en

œuvre. Ensuite, la phase de suivi et évaluation laquelle est une phase qui permet de suivre les différentes actions RSE dès le diagnostic vers la communication, et la dernière étape qui constitue dans la publication de son rapport de développement durable.

2.4 Discussion des résultats

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

Un thème récurrent qui se dégage de notre analyse, est celui rattaché au développement durable qui est considéré comme l'une des motivations de l'adoption de la RSE est liée étroitement avec un autre thème qui est l'impact des parties prenantes sur les entreprises. En particulier, l'état et les entreprises multinationales. L'état de sa part qui a adopté et signé la convention des dix-sept objectifs de développement durable qui encouragent les entreprises Algériennes à repenser la performance économique et de tenir compte des préoccupations sociales et environnementales. Par la suite, les invitent à adopter la responsabilité sociétale des entreprises.

Par ailleurs, les entreprises multinationales ont une obligation d'adopter les enjeux de développement durable dans leurs pays d'origine, les entreprises multinationales transfèrent ses pratiques notamment les pratiques RSE à leurs partenaires et filiales dans les pays en développement. Par suite, les entreprises adoptent ses pratiques, qui correspondent à l'image de leurs partenaires ou leurs entreprises mères. Egalement c'est le cas de BNP PARIBAS qui est une entreprise française, qui a des filiales en Algérie. Ces filiales ont adopté la RSE en suivant le modèle de leur entreprise mère.

Or, nos données révèlent que les entreprises Algériennes prennent en considération la ressource humaine lors de l'adoption de la démarche RSE, ces entreprises la prennent pour un investissement dans leur capital humain, vu que c'est une démarche qui vise l'amélioration de la santé et de la sécurité des employés. Ces pratiques non seulement augmentent la motivation et la loyauté du personnel mais conduisent à ce que le personnel adopte tacitement ces pratiques et sans résistance.

L'analyse a également fait ressortir que les organisations non-gouvernementales nationales et internationales présentent un acteur influençant l'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises. A titre d'exemple, SIDA en collaboration avec l'IANOR dans le cadre du projet RS MENA ont choisie des entreprises pilotes pour l'adoption de la RSE comme NCA Rouïba et SASACE.

L'analyse démontre également un autre thème pour l'adoption de la RSE qui n'est d'autre que de promouvoir la compétitivité de l'entreprise et améliorer les avantages concurrentiels en améliorant la réputation et l'image de l'entreprise, faire reconnaître leur culture d'entreprise ou bien de corriger leurs image. Ensuite, la RSE permet de réaliser des économies par la réduction des coûts. Ainsi qu'elle permet d'améliorer la gestion des risques parce que c'est une démarche proactive. En un mot la RSE permet à l'entreprise de créer de la valeur.

Bien que l'engagement dans la responsabilité sociétale par les entreprises Algérienne en question se limite à nombre restreint d'action RSE, cela ne les empêche de générer des bénéfices considérables.

Ce qui nous conduit par la suite vers une analyse de lien entre la RSE et la création de valeur. Trois constats se sont dégagés à savoir : valeur ajoutée, valeur sociale et valeur perçue.

Dans un premier temps, l'analyse met en évidence le lien entre la RSE et l'amélioration de la performance de l'entreprise. En effet, la RSE augmente la productivité, elle réduit les coûts car elle permet à une exploitation plus efficace des ressources ainsi qu'elle a un impact sur la fidélisation des clients. Par la suite, elle crée une valeur ajoutée.

Deuxièmement, l'analyse permet de dégager la valeur sociale créée par la RSE, Etant donné que la RSE augmente la satisfaction des salariés par conséquent elle augmente leur loyauté et motivation. Toutefois ces facteurs-là augmentent la productivité des salariés, ce qui a une relation avec l'amélioration de la performance de l'entreprise donc nous avons réalisé qu'il y a bien un lien étroit entre la performance sociale et la performance économique. A savoir que l'entreprise qui prendre en considération le bien-être de ses employés augmente leurs volonté à contribuer dans le bien-être de cette dernière.

L'analyse permet également d'identifier une autre valeur qui est la valeur perçue, grâce à l'amélioration de l'image de marque et le renforcement des relations communautaires. Nous avons constaté que cette valeur est aussi liée à la valeur sociale car l'amélioration de l'image de la marque vise les clients ainsi que la communauté qui sont considérés comme étant des parties sociales.

Nous avons précédemment souligné que la RSE augmente la performance de l'entreprise. Cependant, pour que la démarche soit rentable il faut une bonne implémentation. Selon les entretiens il existe quatre phases d'implémentation : le diagnostic où la constatation de l'état de lieux qui est relative aux actions RSE existantes dans l'entreprise ainsi que l'identification des

parties prenantes, qui est tout de même très importante afin de réaliser le projet RSE. Ensuite, il y a l'établissement d'un plan d'action et sa mise en œuvre, avant la mise en œuvre il faut faire la priorisation des actions RSE selon le besoin de l'entreprise. Enfin, la communication sur l'engagement RSE de l'entreprise par la publication de son rapport de développement durable. Pour assurer la réussite de son projet RSE il faut assurer un suivi et une évaluation des actions entamées tout au long du processus.

A partir de ses constats, nous pouvons conclure que le modèle de l'implémentation de la RSE suivi par les entreprises Algériennes en question correspond à la norme ISO 26000.

2.5 Propositions

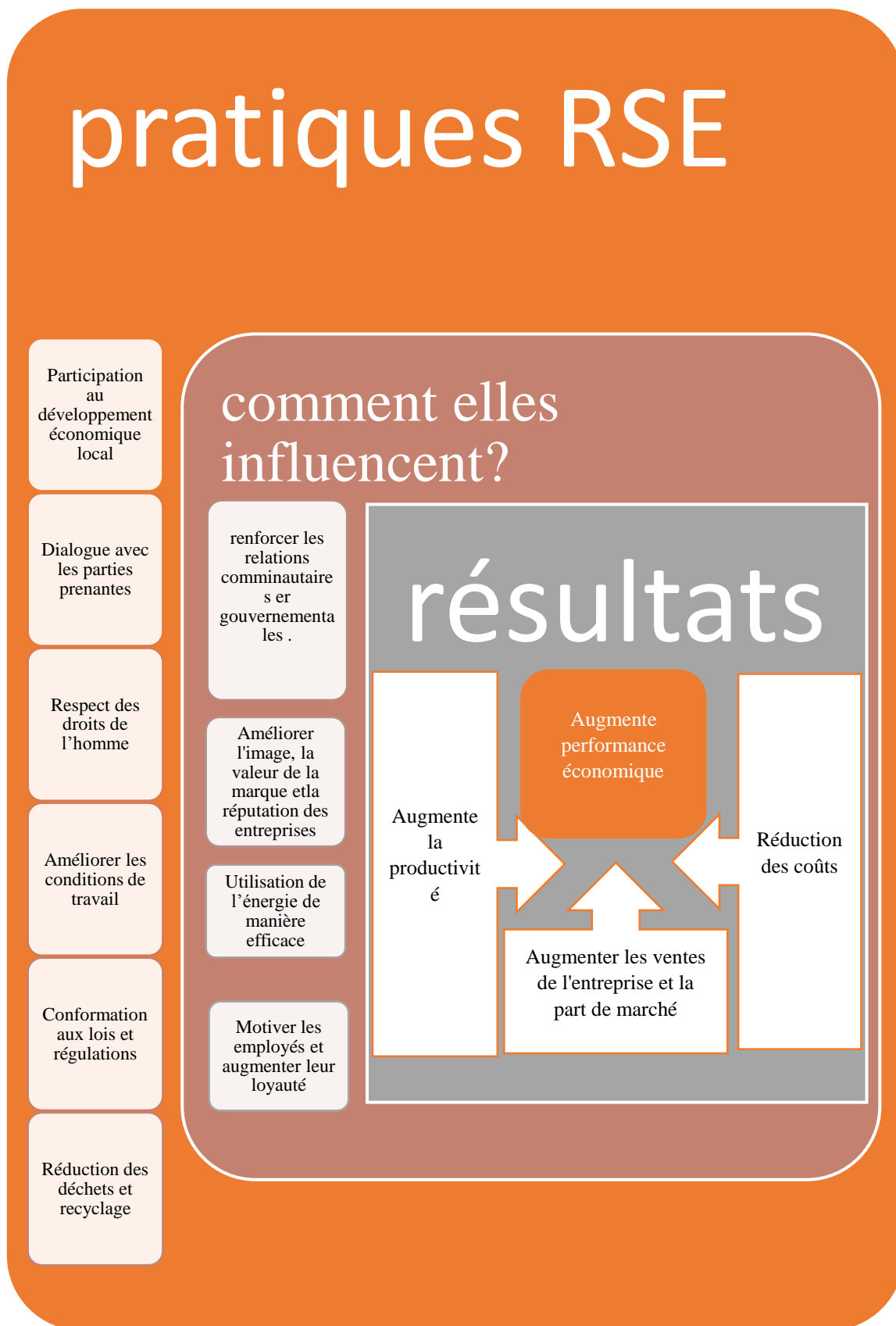
Nous présentons dans cette partie les propositions que nous avons tirées de l'analyse et de la discussion des résultats

2.5.1 Modélisation du processus de création par la RSE

Afin de pouvoir expliquer comment la RSE influence le processus de la création de valeur nous allons commencer par les pratiques RSE ; comme la participation en développement local, le dialogue avec les parties prenantes et respect de droit de l'homme, aussi la conformité aux lois et aux régulations qui permettent de renforcer les relations communautaires et gouvernementales ainsi que l'amélioration de : l'image, la valeur de la marque et la réputation des entreprises. En conséquence avoir une augmentation des ventes de l'entreprise et de sa part de marché.

Ensuite, l'amélioration de condition de travail qui par conséquent, augmente la motivation des employés et leur loyauté qui conduit à augmenter leur productivité. Enfin la réduction des déchets et le recyclage permettent une utilisation de l'énergie de manière efficace qui réduit les coûts.

Figure 6: Modélisation de création de la valeur par la RSE



Source : élaboré par nos-soins

2.5.2 Le processus de la mise en place d'une démarche RSE

Le processus de la mise en place d'une démarche RSE

Le diagnostic : il s'agit de l'identification de parties prenantes concernées par les actions de l'entreprise ainsi de l'identification de leurs besoins afin de pouvoir les engager dans le projet RSE. Ainsi qu'il s'agit de définir l'état actuel de l'entreprise par rapport aux actions sociétales et environnementales.

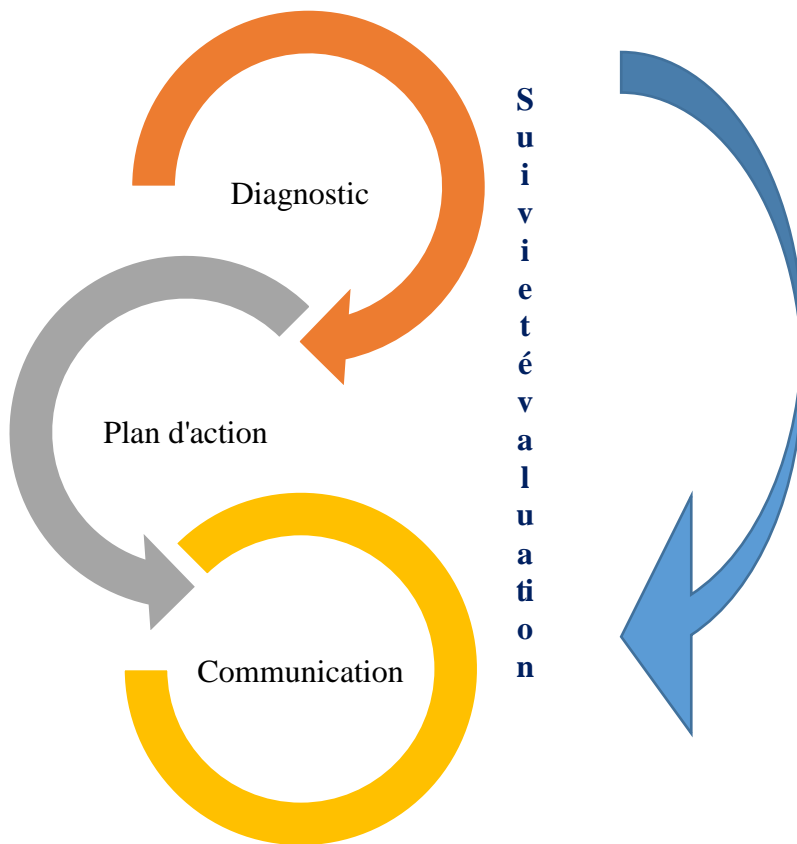
Le plan d'action : à partir de l'identification des parties prenantes, de leurs attentes et de l'évaluation de l'état actuel de l'entreprise. Viendra ensuite l'étape de l'élaboration d'un plan d'action. A savoir le ciblage des domaines d'actions à améliorer et les actions à mener, Par suite, les classer par ordre d'importance et de priorité et les exécuter.

Communication : il faut ensuite communiquer par la publication du rapport de développement durable.

Suivi et évaluation : il faut s'évaluer tout au long la démarche, afin de pouvoir évaluer l'efficacité des actions RSE et l'améliorer.

Nous pouvons schématiser ainsi le processus d'implémentation de la responsabilité sociétale comme suit :

Figure 7 : Processus de l'implémentation de la responsabilité sociale des entreprises



Sources : Élaborée par nos-soins

CONCLUSION

La course vers le développement et la recherche de pérennité, exigent de l'entreprise un réel engagement en matière de développement durable. A cet effet, la responsabilité sociétale apparait comme solution idéale permettant de soutenir cette action.

Cette recherche avait pour ambition d'identifier les motivations qui influencent l'adoption de la démarche RSE dans les entreprises Algériennes. A savoir les motivations sont dues aux pressions des parties prenantes ou bien pour répondre à des besoins économiques ?

Ainsi, les entreprises ne sont pas seulement invitées à répondre aux besoins économiques des actionnaires, mais doivent également accorder plus d'attention aux responsabilités environnementales et sociales pertinentes pour les parties prenantes, comme les clients, les employés, l'état, les partenaires et les ONG. Cependant, la création de valeur et la responsabilité sociétale des entreprises jouent un rôle important dans le développement de l'entreprise. Il est intéressant d'analyser la relation entre ces deux variables et de comprendre comment la RSE a des répercussions sur la création de valeur. Enfin, ce mémoire s'attache à proposer une modélisation d'un processus d'implémentation de la RSE.

Les résultats auquel nous avons abouti est le fruit d'une approche inductive basée sur une méthode qualitative. Nous avons notamment utilisé la méthode 'étude des cas multiples' en effectuant des entretiens semi-directifs.

Chaque travail de recherche a pour objectif de dégager des apports et des utilités sociales. Nous présentons les contributions managériales qui se divisent en trois parties, les apports managériaux relatifs aux motivations d'engagement dans la RSE, les apports managériaux relatifs à la création de valeur par la RSE ainsi que les apports managériaux liés à l'implémentation de la RSE.

Les apports managériaux liés aux motivations de entreprises : L'influence de l'adoption de l'état des dix-sept objectifs de développement durable qui a motivé les entreprises algériennes à faire partie des enjeux de ce développement.

Ce travail de recherche confirme que ce sont les parties prenantes de l'entreprise qui influencent les entreprises à s'engager dans la RSE. A savoir, les multinationales qui ont déjà des politiques RSE qui les transfèrent à leurs filiales et partenaires en Algérie. Ensuite, les entreprises algériennes considèrent la RSE comme étant une stratégie qui permet d'augmenter la motivation et la loyauté de leurs employés. Enfin, nous trouvons que les organisations non-

gouvernementales nationales et internationales ont encouragé les entreprises algériennes dans l'engagement dans la responsabilité sociétale.

L'entreprise algérienne considère la démarche RSE comme étant une stratégie d'amélioration de sa compétitivité parce qu'elle contribue dans la réduction des coûts et des risques ainsi que dans l'amélioration de l'image de l'entreprise.

Les apports relatifs à la création de valeur par la RSE : la RSE contribue à la création de trois valeurs, qui sont, la valeur sociale soit l'augmentation de la motivation et la loyauté des ressources humaines. La valeur perçus grâce à l'amélioration de l'image de marque et le renforcement des relations communautaires. Enfin, la valeur ajoutée par l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Les trois valeurs sont liées étroitement entre elles, car l'augmentation de la motivation et la loyauté des ressources humaines augmente l'efficacité et la productivité des employés qui contribue dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. D'autre part, l'amélioration de l'image de marque attire les investisseurs et augmente les ventes de l'entreprise qui donc améliore la performance de l'entreprise.

Les apports relatifs à l'implémentation d'une démarche RSE dont nous avons proposé une modélisation du processus en quatre phases soit : la phase de diagnostic, la phase de l'élaboration d'un plan d'action, la phase de communication. Enfin, la phase de suivi et d'évaluation qui englobe tous le processus.

Nous avons, au cours de cette étude rencontré certaines difficultés qui se résument d'une part, dans le manque de temps pour assurer un travail de recherche plus complet, nous aurions pu mener cette recherche de manière plus approfondie et détaillée, et d'une autre part, la non disponibilité des experts et professionnels spécialisés dans le domaine de la responsabilité sociétale ainsi que les entreprises qui peuvent nous aider dans notre recherche en participant à l'entretien effectué (de nombreuses requêtes d'introduction sont restées sans réponses). Enfin, nous avons constaté que peu d'organisations algériennes ont intégrés la RSE, cela représente aussi une limite.

Enfin on peut dire que ce domaine d'étude est, sans nul doute, encore riche en perspective de réflexion. Nous proposons donc une étude comparative des motivations d'adoption de la RSE par les entreprises Algériennes et les entreprises multinationales installées en Algérie car elles sont plus avancées dans leur démarche par rapport aux entreprises algériennes. Ainsi qu'une

étude comparative sur les motivations en Algérie et les motivations d'adoption de la RSE dans les pays voisins (Maghreb). Nous proposons également un autre sujet de recherche qui peut être pertinent et enrichissant pour le développement du domaine de la responsabilité sociétale en Algérie et qui est le lien entre le rôle des politiques RSE dans la stratégie ressource humaine.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Afnor . (2010). *ISO 26000 responsabilité sociétale comprendre, deployer, évaluer* . Saint Denis : AFNOR .
- Allaire, S., Thériault, P., Gagnon, V., & Normandeau, L. (2013). *Étude de cas multiples sur le développement de l'écriture dans des classes du secondaire utilisant le blogue*. Québec : Université du Québec à Chicoutimi.
- Andreani, J.-C., & Conchon, F. (2015, 05 26). *Méthode d'analyse et d'interprétation des études qualitative : état de l'art en Marketing*. Récupéré sur Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/238711815_METHODES_D'ANALYSE_ET_D'INTERPRETATION_DES_ETUDES_QUALITATIVES_ETAT_DE_L'ART_EN_MARKETING
- Aras, G., & Crowther, D. (2010). *A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*. Gower Publishing.
- Atu, & Kingsley, O.-E. O. (2013, Sep-Oct). Triple Bottom Line Accounting: A Conceptual Expose. *Journal of Business and Management*, 13(4), pp. 30-36.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2006). Introduction à la recherche qualitative. *exercer la revue française de médecine générale*, 19(84), pp. 142-145.
- Bathelot, B. (2017, 3 9). *Définition : Valeur perçue*. Consulté le 05 30, 2017, sur définition marketing: <http://www.definitions-marketing.com/definition/valeur-percue/>
- Brodier, P.-L. (2001). *La valeur ajoutée directe, une approche de la gestion fondée sur la distinction entre société et entreprise*. Addival. Récupéré sur VadWAY.
- Business Dictionary. (2017, May 28). *value creation*. Récupéré sur BusinessDictionary.com: <http://www.businessdictionary.com/definition/value-creation.html>
- Carroll, A. B. (1979, October 4). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, pp. 498-505.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.
- CSR Forum. (2014). *Study report on how to make appropriate use of ISO 26000 and other international standers on corporate social responsibility in business*,. JAPAN: CSR FORUM.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business*. . Stoney Creek: New Society Publisher .
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.
- Européennes, C. d. (2006). *Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et Comité économique et social européen - Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière*

de responsabilité sociale des entrep. Bruxelles. Consulté le 06 03, 2017, sur <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX%3A52006DC0136>

- Field, L. (2008). *Leçons de bouddhisme pour l'entreprise*. Paris: Maxima.
- Fiorina, C. (2003). the Business for Social Responsibility Annual Conference. *Hewlett-Packard*.
- Fredcavazza.net. (2005, 10 09). *Une nouvelle définition de la création de valeur*. Consulté le 05 2017, 30, sur FREDCAVAZZA.NET: <https://fredcavazza.net/2005/10/09/une-nouvelle-definition-de-la-creation-de-valeur/>
- Freeman, E. (1984). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Boston: Pitman/Balinger .
- Freidman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, pp. 122-124.
- Fuzi, N. M., & Habidin, N. F. (2013). Corporate social responsibility practices, ISO 26000 efforts and CSR performance in Malaysian automotive industry. *Managerial and Financial Accounting*, pp. 277-290.
- Garnier, M., Jovani, E., & Godet, A. p. (2016). *Mise en place d'une démarche RSE : quels impacts sur la fonction RH*. Paris: Université Paris Dauphin.
- Goel, P. (2010, July). Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability. *Journal of Finance, Accounting & Management*, 1(1), pp. 27-42.
- Goodpaster, K. E. (2005). *Corporate Social Responsibility The shap e of a history, 1945-2004*.
- GRI. (2015). *G4 lignes directrices pour le reporting développement durable*. Amsterdam: The Netherlands.
- Haksever, C., Chaganti, R., & Cook, R. G. (2004). A Model of Value Creation: Strategic View. *Journal of Business Ethics*, 49(3), pp. 295-307.
- Haumont, D. (2001). La chaîne de valeur de l'entreprise.
- Hawkins, D. E. (2006). *Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and today's profitability*. Hampshire: PALGRAVE MACMILLAN.
- Imbert, J. (2007). *les tableaux de bord RH : construire mettre en oeuvre et evaluer le systeme de pilotage* . Eyrolls.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). *Value Creation*. Integrated Report.
- ISO. (2010). *ISO 26000*.
- ISO. (2010). *ISO 26000*.

- Jean-Jacques, P., & al. (2011). *Le management durable : les performances de l'entreprise socialement responsable*. Arnaud Franel édition.
- Jones, T. (1995). Economics, Instrumental Stakeholders Theory: a synthesis of ethics and economic. *Academy of Management Review*, pp. 404-437.
- Kermiche, H. (2010). *Essai d'élaboration d'un rapport de développement durable*. Alger : Ecole supérieure de commerce ESC.
- Kerzabi, D. (2012). *Creation de Valeur*. Berlin : Edition Universitaires Européennes .
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- KPMG. (2013). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*. Consulté le 06 03, 2017, sur kpmg.com/sustainability
- Livre vert. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*.
- Lynes, J. K., & Andrachuk, M. (2008). Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines. *Journal of International Management*, pp. 377-390.
- Martineau, S., & Blais, M. (2006). L'analyse inductive générale: Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *RECHERCHES QUALITATIVES*, 26(2), pp. 1-18.
- McGuire, J. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 1-18.
- OCDE. (2015). *Principes directeurs pour les entreprises multinationales*.
- Pacte Mondial des nations unis . (2016). *Communication sur le progrès 2016*. Pacte Mondial des nations unis .
- Pava, M. L. (2008). Why Corporations Should Not Abandon Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 805-812.
- Payne, A., & Holt, S. (2001, June). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 12(2), pp. 159–182.
- Proksch, M., Abe, M., Svedova, J., & Wokeck, L. (2013). *From Corporate Social Responsibility to Corporate Sustainability: Moving the Agenda Forward in Asia and the Pacific*, *Studies in Trade and Investment*. New York: UN.
- Rey, A. (2005). *Dictionnaire culturel en langue française*. Paris: Le Robert.
- RSE magazine. (2009, 10 21). *Le Pacte Mondial des Nations Unies : la RSE à l'échelle planétaire*. Consulté le 05 10, 2017, sur RSE Magazine: <http://www.rse->

magazine.com/Le-Pacte-Mondial-des-Nations-Unies-la-RSE-a-l-echelle-planetaire_a41.html

- S.K.Baral. (2014, January 1). Corporate Social Responsibility : An Ingredient Of Today's Business dynamics. *Asian Journal of Multidimensional Research* , pp. 5-16.
- Schafer, P., & Paulus, K. (2016). *La construction d'une stratégie RSE par l'ISO 26000 : une comparaison de deux entreprises au prisme du contextualisme*. Saint Etienne.
- Simen, S. F., & Ndao, A. (2013). L'effet de la mise en place d'une stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : analyse , implications ,et enjeux pour le Senegal . *Revue Congolaise de Gestion* , pp. 131-170.
- Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. *48(2)*.
- Stewart, W. (2017). *What is an Organizational Environment? - Definition & Theory*. Récupéré sur Study.com: <http://study.com/academy/lesson/what-is-an-organizational-environment-definition-theory-quiz.html>
- Sustainable Square . (2013). *Rapport: Responsabilité et Soutenabilité des entreprises (RSE) Algérie Maroc tunisie* .
- TALEB, B. (2013). *Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien*. Marseille : AIX-MARSEILLE UNIVERSITE.
- Thomas, D. R. (2006, June 1). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, *27(2)*, pp. 237-246.
- Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.-C., Desrochers, T., & Tirilly, M. (2011). *Comprendre la RSE et agir sur la base de la norme ISO 26000*. Quebec: Perfection Design INC.
- Viktoria-Vasiliki, L. (2016). *Corporate Social Responsibility Reporting using the GRI G4 Guidelines: the case of the greek reporters*. Thessaloniki – Greece: International Hellenic University .
- WAMBA, J. H. (2010). *Pratiques de responsabilité sociétale et creation de valeur des entreprises*. Douala Cameroun.
- Willard, B. (2002). *The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line*. Canada: New Society Publishers.
- Yin, R. (2012). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE Publication .

ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN ENTREPRISE

Guide d'entretien

- **Mieux connaître l'entreprise et son activité.**

Entreprise :

Entretien effectué par :

Le :

Fonction

Secteur d'activité

Effectifs totale

Age de l'entreprise

Entreprise socialement responsable depuis :

- **Mieux comprendre ce que l'on peut entendre par la responsabilité sociétale des entreprises**

Selon vous quelle est la définition de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ?

.....
.....
.....
.....

Quelles sont les pratiques les plus courantes dans le domaine de la responsabilité sociétale au sein de votre entreprise ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- **Leur opinion sur l'adoption de la RSE**

Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées lors l'adoption de la démarche RSE au sein de votre entreprise ?

.....

.....

.....

Qu'est-ce qui vous motive à adopter une démarche RSE ?

Du point de vue économique :

Du point de vue éthique :

Du point de vue politique :

.....

.....

.....

.....

Quelles sont les parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, collaborateurs...) visées par la démarche RSE que vous avez intégré ?

.....

.....

.....

- **Lien entre RSE et création de la valeur**

Comment la RSE contribue elle dans la création de valeur ? (relance pour savoir des détails sur chaque contribution)

.....

.....

.....

Vos initiatives en termes de RSE créent-elles de la valeur économique directe ou augmentent-elles la performance économique ? Si oui comment ?

.....

.....

.....

Vos initiatives RSE créent-elles d'autres valeurs (indirectes) importants pour votre entreprise? Si oui lesquelles ?

.....
.....
.....

- **La mise en place de la RSE**

Quelles sont les ressources que vous avez engagées dans la réalisation de la RSE ?

.....
.....
.....

Quels outils de gestion avez-vous engagés dans la mise en place et le suivi des pratiques RSE ?

.....
.....
.....

Quelles ont été les principales étapes de la mise en place de la RSE ?

.....
.....
.....

- **Pour conclure**

Comment votre entreprise voit-elle son avenir en termes de la RSE ? Quelle étape future?

.....
.....
.....
.....

ANNEXE B – GUIDE D'ENTRETIEN EXPERT

Guide d'entretien

- Pourriez-vous présenter votre cabinet ainsi que les différentes missions que vous réalisez ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Quel est votre rôle au sein du cabinet ?

.....
.....
.....
.....
.....

La Responsabilité Sociale des Entreprise, généralités

- Selon vous, quelle est la définition de la RSE ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Pour quels secteurs travaillez-vous et votre mission diffère-t-elle d'une entreprise à l'autre ? D'un secteur à l'autre ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Selon vous, quel est l'origine de la volonté des entreprises à adopter un comportement responsable ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Quelles sont les parties prenantes qui influencent l'adoption de la RSE ?comment ?

.....
.....
.....
.....
.....

RSE et ISO 26000

- En quoi consiste l'ISO 26000 ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Selon vous, qu'apportera-t-elle ? engendrera-t-elle des changements dans la RSE ?

.....
.....
.....
.....
.....

RSE et La création de valeur

- Les initiatives en termes de RSE créent-elles de la valeur économique directe ou augmentent-elles la performance économique de l'entreprise ? Si oui comment ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Les initiatives RSE créent-elles d'autres valeurs (indirectes) importantes pour les entreprises ? Si oui lesquelles ?

.....
.....
.....
.....
.....

La mise en place de la RSE

- Quels sont les outils de gestion utilisés dans la mise en place et le suivi de la RSE ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Quelles sont les ressources que les entreprises mobilisent dans la mise en place d'une démarche RSE ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Quelles sont les étapes de la mise en place de cette démarche ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Quelles sont les actions à mettre en œuvre en premier lieu pour mettre en place une démarche RSE dans une entreprise algérienne?

.....
.....
.....
.....
.....

Pour conclure

- Comment voyez-vous le futur de la RSE en Algérie ? Comment voyez-vous son évolution ?

.....
.....
.....