

La mise en œuvre d'une démarche RSE au niveau du Fonds National d'Investissement, étude comparative
The implementation of a CSR approach at the level of the National Investment Fund, comparative study

HENNI Taha¹, GUEDDAL Zineddine²

¹ Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem , tahahenni@gmail.com

² Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem, zinedine.gueddal@univ-mosta.dz

Reçu le 04/05/2021

Accepté le : 02/06/2021

Publié le : 30/06/2021

Résumé:

Cette étude vise à mettre en œuvre une démarche de la responsabilité sociale des entreprises au niveau du Fonds National d'Investissement visant à intégrer volontairement les préoccupations sociales et environnementales à son activité et à ses relations avec les parties prenantes vers une transition au développement durable.

Pour mener à bien cette étude, un benchmarking a été préparé pour tirer les meilleures pratiques opérationnelles entre deux comparateurs à savoir : le Fonds national d'Investissement (FNI Algérie) et la Caisse des dépôts et des consignations (CDC France) et ce après avoir collecté les données et les informations nécessaires pour assurer la réussite de ce benchmarking.

L'étude a conclu que la responsabilité sociale des entreprises est considérée comme un enjeu stratégique qui permet à notre cas d'étude d'assurer sa pérennité où tout le monde est gagnant cela, se traduit par un éventail d'opportunités en termes de développement économique à court et à long terme.

Mots-clés : Responsabilité sociale des entreprises, développement durable, parties prenantes, gouvernance, benchmarking.

Abstract:

This study aims to implement a corporate social responsibility approach at the level of the National Investment Fund aimed at voluntarily integrating social and environmental concerns into its activity and its relations with stakeholders towards a transition to sustainable development.

To carry out this study, a benchmarking was prepared to draw the best operational practices between two comparators namely: the National Investment Fund (FNI Algeria) and the Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC France) and this after having collected the data and information necessary to ensure the success of this benchmarking.

The study concluded that corporate social responsibility is considered a strategic issue that allows our case study to ensure its sustainability where everyone is a winner. This translates into a range of opportunities in terms of development economical in the short and long term.

Keywords: Corporate social responsibility, sustainable development, stakeholders, governance, benchmarking.

La mise en œuvre d'une démarche RSE au niveau du Fonds National d'Investissement, étude comparative

*. *HENNI Taha.*

1. Introduction:

Le concept de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) n'est pas récent, Howard R. Bowen est considéré comme le père fondateur de la RSE. Son ouvrage publié en 1953 traite de la responsabilité au cœur du management et d'une éthique économique créée par les fédérations religieuses de l'époque. Depuis les années soixante dix, l'expression responsabilité sociétale est assez largement utilisée, mais différents aspects de la responsabilité sociétale étaient déjà pris en charge par des organisations et des pouvoirs publics, à travers des actions remontant à la fin du 19^{ème} siècle voir plus tôt.

Le point de vue selon lequel la responsabilité sociétale est applicable à toutes les organisations est apparu lorsque différents types d'organisations ont reconnu qu'elles aussi avaient la responsabilité de contribuer au développement durable. Il y a peut d'années encore, le développement durable étaient un concept très éloigné des préoccupations de l'entreprise. Aujourd'hui le développement durable fait l'objet d'un foisonnement de rapports, de livres et d'articles dans les journaux. Le développement durable est un terme aux acceptations très diverses et aux champs d'application mouvants, plusieurs expressions voisines sont utilisées :

- Le développement durable dont le souci est d'abord le long terme, le politique et le macro-économique.
- L'entreprise socialement responsable qui renvoie à la gestion d'entreprise et au contexte sociétal, économique et environnemental de celle-ci ;
- L'éthique des affaires qui met l'accent sur les valeurs et la moral dans les actions de l'entreprise.

L'objectif du développement durable est de réaliser la durabilité de la société dans son ensemble. Il ne s'agit pas de la durabilité ou de la pérennité d'une organisation particulière. La durabilité d'une organisation peut être compatible avec le développement durable de la société dans son ensemble, lequel peut être atteint en traitant de manière combinée les aspects sociaux, économiques et environnementaux.

La consommation durable, l'utilisation durable des ressources et les modes de vie durables concernent toutes les organisations et contribuent au développement durable de la société dans son ensemble. En résumé, le développement durable est un concept macro-économique et macro-social à l'inverse de la RSE, qui est un concept micro-économique.

Ainsi, nous avons décidé d'éclairer un sujet très important qui peut aider l'entreprise et à mettre en œuvre une démarche visant à intégrer volontairement les principes de la responsabilité sociétale des entreprises, à travers une étude comparative.

C'est au regard de ce contexte que nous tenterons de poser la problématique de l'étude suivantes :

Comment mettre en œuvre une démarche visant à intégrer volontairement les principes de la responsabilité sociétale des entreprises en comparaison avec les meilleures ?

2. Objectif de l'étude :

L'objectif de cette étude est de montrer la mise en œuvre d'une démarche RSE visant à intégrer volontairement les principes de la responsabilité sociétale des entreprises comme enjeu de transition vers le développement durable au niveau du fonds national d'investissement (FNI).

Cette étude cherchait à mettre en évidence « comment » les entreprises et notamment le FNI s'organisent et apprennent le développement durable à travers la responsabilité sociétale des entreprises.

Il a été jugé pertinent d'utiliser un benchmarking sur lequel notre étude s'appuiera pour tirer les meilleures pratiques opérationnelles « *Le Benchmarking est la méthode pour mesurer et améliorer la performance d'une organisation en se comparant aux meilleurs.* »

Notre travail d'appuie sur la recherche d'informations, d'observations et d'analyses qui permettent de jeter un regard sur la manière de déployer la RSE au niveau de cette institution financière.

3. Méthodologie de recherche :

En ce qui concerne la méthodologie de recherche, cette étude s'appuie sur la démarche hypothético-déductive, elle comporte :

- Une approche documentaire préalable avec l'analyse des documents de l'entreprise,
- Une grille d'évaluation de la responsabilité sociétale des entreprises sous forme d'un KIT d'évaluation par thème à l'aide d'un benchmarking, à savoir :
 - Une évaluation de la gouvernance et des parties prenantes,
 - Une évaluation de l'environnement,
 - Une évaluation du développement local,
 - Une évaluation de la performance économique de l'entreprise,
 - Une évaluation des relations et conditions de travail.

4. Cadrage du benchmarking

4.1. Choix des comparateurs

Dans le cadre de cette étude, nous travaillerons sur un comparateur c'est la caisse des dépôts et des consignations France (CDC), dans l'optique d'étudier l'expérience d'une banque de développement dans le cadre de son engagement comme entreprise à mission qui a adopté le développement durable au cœur de ses valeurs et de ses missions.

Les critères de choix d'organisme comparateur s'appuient sur les caractéristiques communes avec le fonds national d'investissement (FNI) :

1. Des investisseurs publics à long terme.
2. La vocation de leurs activités en faveur de l'intérêt général et le développement économique du pays.
3. Des ressources de financement et des portefeuilles d'activités assez diversifiés dans des secteurs comparables à ceux du FNI.
4. La proximité culturelle, géographique et linguistique.
5. La pertinence des données disponibles.

4.2. Identification des comparateurs :

La CDC France :

La CDC et ses filiales constituent un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Le Groupe remplit des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques conduites par l'Etat et les collectivités locales, et peut exercer des activités concurrentielles. La CDC est un investisseur de long terme et contribue, dans le respect de ses intérêts patrimoniaux, au développement des entreprises. Placée sous la surveillance et la garantie du Parlement, la Caisse des Dépôts est la seule institution financière en Europe à pouvoir se prévaloir de la protection de la nation, ce qui lui confère indépendance et autonomie.








Groupe public, elle est constituée d'un Établissement public et de filiales. Depuis 1816, la mission première est de « recevoir, conserver et rendre les valeurs qui lui sont confiées ». La CDC investit sur le long terme au service du développement économique du pays avec ses offres de prêts, ses fonds propres et ses mécanismes de garantie sans contribution du budget de l'Etat. Ses ressources stables et diversifiées proviennent de la gestion de ses actifs

La mise en œuvre d'une démarche RSE au niveau du Fonds National d'Investissement, étude comparative

financiers, de ses activités d'investisseurs et de ses filiales, généralement créées par la Caisse des Dépôts pour répondre à un besoin d'intérêt général. (THIVEAUD, 2016, p. 9).

La CDC agit sur tous les territoires pour la cohésion sociale et le développement durable en concilient performance économique et engagement durable. Elle contribue à la concrétisation des objectifs de développement durable, notamment : (Groupe Caisse des dépôts, 2019, p. 09) ODD N°04, ODD N°07, ODD N°08, ODD N°09, ODD N°10, ODD N°11 et ODD N°13.

Tableau N°01. Plan d'action Sur Les Objectifs De Développement Durable

ODD	Niveau	Plan d'action
 4 EDUCATION DE QUALITE	Prioritaire	Former et sensibiliser les collaborateurs aux ODD et au développement durable
 7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN CÔTÉ ABORDABLE	Prioritaire	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'efficacité énergétique du patrimoine immobilier d'exploitation. • Accroître la part d'énergies renouvelables dans le mix énergétique consommé par la Caisse des Dépôts.
 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Significatif	Renforcer la politique de prévention santé et sécurité au travail
 9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE	Prioritaire	Initier une démarche « numérique responsable » en calculant l'empreinte numérique de l'Établissement public et en promouvant l'éco conception des projets sur les systèmes d'information (SI).
 10 INÉGALITÉS RÉDUITES	Prioritaire	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la politique sociale en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap • Renforcer la politique sociale en faveur de l'égalité salariale femmes/hommes
 11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	Prioritaire	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre et renforcer le plan mobilité de l'Établissement public. • Améliorer la performance environnementale de la flotte de véhicules de fonction et de service. • Réduire les émissions des déplacements professionnels.
 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	Prioritaire	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la résilience du patrimoine immobilier d'exploitation du Groupe. • Réduire, puis compenser a minima partiellement les émissions de gaz à effet de serre internes.

Source : CDC, Rapport de gestion, P59.

Le fonds national d'investissement :

Le Fonds National d'Investissement, anciennement Banque Algérienne de Développement créée par loi n° 63-165 du 7 mai 1963, modifiée et complétée, a été consacré comme Institution Financière Publique Spécialisée dotée d'un capital de 150 Milliards de DA par la Loi de Finances Complémentaire de 2009.

Le rôle principal du FNI, en sa mission d'organisme financier soutenant la concrétisation de la politique de développement, est accordé des fonds d'investissement stables. En tant qu'instrument financier de l'Etat chargé de :

- gérer les financements du Trésor destinés au secteur productif;
- administrer les concours définitifs octroyés par l'Etat pour financer des opérations d'équipement public ;

- contribuer essentiellement au financement des infrastructures en recherche de sources de financement complémentaire.

4.3. La collecte des données :

La présentation de l'étude de la CDC France, proposée dans cet article, a été réalisée à partir :

- des données disponibles sur son site web,
- la présentation de la CDC faite par Monsieur Laurent Zylberberg, vice-président,
- le rapport d'activité de la CDC pour l'exercice 2019-2020,
- l'étude de cas présentée par Monsieur Patrice Pasquier, UP2US Consulting, Séminaire Gouvernance d'entreprise, au Campus du Développement (ex CEFEB), Marseille les 15 et 16 février 2018.
- le livre « Caisse des dépôts », THIVEAUD Frédéric, Edition PUF, 1^{ère} édition, Paris 2016.

De même, pour le FNI, nous nous sommes basés sur:

- les données disponibles sur son site web,
- la présentation du FNI dans le cadre du plan stratégique de modernisation 2012-2020,
- le rapport de gestion du FNI pour l'exercice 2019,
- l'étude faite par KDS (l'institut Coréen de stratégie et développement) dans le cadre de développement des capacités du FNI initié par le ministère des finances en Juin 2010.

5. Présentation du benchmarking

5.1. Evaluation de la gouvernance et des parties prenantes :

1- Sur le plan de la gouvernance :

La gouvernance est le système par lequel une entreprise prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. Elle peut comprendre à la fois :

- des mécanismes formels de gouvernance reposant sur des processus et des structures définis,
- des mécanismes informels émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation.

La gouvernance d'une entreprise est le facteur le plus important car il permet à une organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et d'intégrer la responsabilité en son sein et dans ses relations.

La CDC France

Les règles de gouvernance de la CDC ont été fixées par la loi, lors de sa création en 1816. Depuis, le législateur n'a modifié le texte fondateur qu'à trois reprises, sans en remettre en cause la spécificité. La CDC est sous la surveillance du Parlement alors que son directeur général est nommé pour cinq ans par le président de la République. (THIVEAUD, 2016, pp. 10,11).

La Commission de surveillance a pour rôle de veiller au contrôle sur les décisions majeures, les orientations stratégiques, les valeurs et les missions, la cohésion sociale, le développement durable, les prises de participation, la gestion du fonds d'épargne et la vérification des comptes de la Caisse des dépôts. Ses membres sont nommés par le Parlement pour trois années reconductibles. Le président est élu par ses pairs. Elle se réunit deux fois par mois, l'agenda est naturellement très chargé, étant donné la taille du groupe. Concernant les filiales, les informations remontent à l'entreprise mère, sur une base essentiellement consolidée. (THIVEAUD, 2016, p. 12).

Le Comité de direction Groupe est l'instance principale d'information, de concertation stratégique et de pilotage du Groupe Caisse des Dépôts. Il a pour objectifs de préparer les décisions du directeur général et d'assurer l'unité du Groupe. Les membres permanents du

La mise en œuvre d'une démarche RSE au niveau du Fonds National d'Investissement, étude comparative

Comité de direction Groupe sont les membres du Comité de direction et les directeurs des fonctions d'appui transversales de l'établissement public, ainsi que les dirigeants des filiales.

Tableau N°02. Synthèse de l'évaluation de la gouvernance

	CDC France	FNI Algérie
Evaluation de la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibre de pouvoir entre la Commission de surveillance et la direction générale. • Efficacité de la Commission de surveillance (taille optimale de 13 membres avec une composition mixée hommes/femmes). • Autonomie du directeur général réglementée (nommée par le président de la République). • Un système de contrôle interne et de gestion des risques conforme aux standards internationaux. • Code de déontologie en conformité avec les normes internationales. • Autonomie des filiales. • L'existence des comités spécialisés avec des chartes de fonctionnement associées. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'existence d'un système de gouvernance moniste c'est-à-dire que le président du conseil d'administration est également directeur général. • L'organe de gouvernance doit avoir les pouvoir (indépendance), les compétences et l'objectivité nécessaire pour assurer sa fonction de pilotage stratégique et de surveillance de la direction. • En matière de professionnalisme du conseil d'administration, on note l'inexistence d'une composition mixée entre hommes et femmes (parité au sein du conseil d'administration). • L'inexistence d'un rapport annuel sur la gouvernance (Code de gouvernance).

Source : Elaboré par les deux chercheurs en tenant compte des données du terrain.

Pour être efficace le conseil d'administration doit pouvoir s'appuyer sur l'implication des administrateurs et sur les avis éclairés des comités spécialisés quant aux questions sensibles. La modernisation du conseil d'administration passe par une valorisation du rôle des comités spécialisés avec une plus grande place des administrateurs indépendants en leur sein. Aussi le code Afep-Medef dans sa version 2016, préconise que les missions particulières soient confiées à un administrateur indépendant ; que la présidence du comité des rémunérations soit présidé par un administrateur indépendant ; et que le comité en charge de la sélection et des nominations soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants. (PERETTI, 2019, p. 639).

2- Sur le plan reconnaissance des parties prenantes :

Edward FREEMAN (FREEMAN, 1984, p. 46) a popularisé le terme de *Stakeholders* ou parties prenantes qui peut être défini comme suit : « individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté directement ou indirectement, dans le court terme ou dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leur conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs ». Il peut s'agir de parties prenantes :

- Internes (actionnaires, employés et leurs représentants... etc.), ou

- Externe (clients, concurrents, fournisseurs, pouvoirs publics, banques et établissements financiers... etc.).

Un individu ou un groupe d'individu peut appartenir à plusieurs catégories de parties prenantes simultanément. (JOUNOT, 2010, p. 76).

La CDC France :

La Caisse des Dépôts crée de la valeur économique pour ses parties prenantes : rémunération des banques collectrices de l'épargne, des épargnants (2,8 milliards d'euros) et des clients (dépôts rémunérés, prêts bonifiés...), et, à partir du produit net bancaire, elle reverse aux collaborateurs, aux partenaires et prestataires, à l'État plus de 10 milliards d'euros.

Tableau N°03. Synthèse des parties prenantes.

	CDC France	FNI Algérie
Evaluation des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • La politique durable est discutée avec ses principales parties prenantes, au travers notamment d'un dialogue continu lui permettant de co-construire de nouvelles offres d'intervention durables, et de comités dédiés pour recueillir leur avis sur sa politique. • Consultation et implication des parties prenantes sur les activités de l'entreprise à travers le développement de projets et partenariats stratégie "gagnant-gagnant" dans le but de créer un climat de confiance. • Ouverture du comité RSE à des parties prenantes externes. • Sensibilisation et encouragement de l'ensemble des parties prenantes à la mise en œuvre de dispositions visant à lutter contre les pratiques déloyales. • Adoption de pratiques exemplaires en matière de loyauté des pratiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des parties prenantes "classiques" : clients, salariés, fournisseurs. • Seules les attentes des clients et des parties prenantes internes sont traduites en enjeux significatifs pour l'institution. • Prise en compte de l'attente des salariés uniquement dans le cadre des organisations représentatives du personnel. • Aucune réflexion construite n'est mise en place dans l'entreprise au regard de la loyauté des pratiques envers les parties prenantes.

Source : Elaboré par les deux chercheurs en tenant compte des données du terrain.

5.2. Evaluation de l'environnement :

La chronologie des événements montre le rôle initiateur des instances publiques et supranationales. A partir de 1985, on a ainsi vu fleurir une première initiative baptisée « pavillon bleu » par la fédération européenne d'éducation pour l'environnement (FEEE), qui se proposait de faire un bilan annuel sur trois séries de critères : gestion de l'eau (assainissement et qualité des eaux), éducation à l'environnement (information et

La mise en œuvre d'une démarche RSE au niveau du Fonds National d'Investissement, étude comparative

sensibilisation) et gestion de l'environnement au sens large. Toute fois la tenue de la conférence de Rio de 1992 à permis de franchir une nouvelle étape, puisque 182 états ont choisi d'adopter l'agenda 21. (ROSE, 2006, pp. 259,260)

Il convient que les entreprises adoptent une approche intégrée prenant en compte les implications directes et indirectes de leurs décisions et activités sur l'environnement tout en tenant compte des aspects économiques, sociaux et sanitaires.

Tableau N°04. Synthèse de l'environnement.

	CDC France	FNI Algérie
Evaluation de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Plans d'action ODD des activités. • Feuille de route climat du Groupe et ses travaux sectoriels (charbon, oil & gas, immobilier, et transport à venir). • Politique climat des métiers financiers. • Intégration des risques climatiques dans les politiques de gestion des risques. • Cartographie de l'exposition du bilan aux risques climatiques. • Gammes de prêts et services dédiés à la transition écologique. • Le Groupe inscrit ses activités au service d'une économie résiliente, bas carbone, préservant les ressources et la biodiversité. • Au niveau de son fonctionnement interne, la CDC mis en place une méthode d'élimination des plastiques et du papier à usage unique et un système de recyclage des déchets. • Optimisation des consommations de ressources et suivi formalisé des actions permettant de réduire le gaspillage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de connaissances des impacts de l'activité sur l'environnement (consommations, pollutions). • Les engagements de l'entreprise n'évoquent pas le volet environnemental. • Aucune étude d'impact sur l'environnement réalisée (afin de montrer les externalités négatives des activités de ses clients sur l'environnement). • Pas de sensibilisation environnementale du personnel.

Source : Elaboré par les deux chercheurs en tenant compte des données du terrain.

5.3. Évaluation du développement local vers une transition territoriale :

Un territoire n'est pas un simple support géographique renfermant des ressources inventoriées et matérialisé par des prérogatives attribuées à un pouvoir. C'est un écosystème, une production humaine, une construction sociale à laquelle ses résidents participent, peu ou prou. Au plan opérationnel, l'approche par les territoires, a repris depuis le début des années 2000 une place éminente tant dans les analyses que dans la programmation du développement. (JACQUEMOT, 2017, p. 644).

Les enjeux pour le secteur sur cette thématique se traduit par :

- Prise en considération du long terme : économie de ressources, investissements en réseaux, avec le recours très fréquent à une analyse AFOM (atouts, faiblesses, opportunités, menaces).
- Pérenniser et dynamiser l’ancrage territorial des entreprises afin de maintenir une activité économique et sociale sur l’ensemble des territoires ;
- Promouvoir les métiers, pratiques, et le savoir-faire auprès des communautés et citoyens du territoire où opère l’entreprise ;
- Agir localement en matière d’aide alimentaire auprès des plus démunis et contribuer à la réinsertion des publics les plus fragiles.
- Impact territorial sur les populations riveraines ou local.

Tableau N°05. Synthèse de développement local et transition territoriale.

	CDC France	FNI Algérie
Evaluation du développement local et transition territoriale	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir l’effort d’investissement des collectivités locales. • Relance de la construction de logement à travers d’un soutien dédié aux organismes de logement social. • Rendre les territoires plus attractifs. • Soutien des entreprises dans les bassins d’emplois. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune attention particulière n’est portée à l’intégration territoriale. • Pas de connaissance et d’analyse des retombées économiques, sociales et environnementales (positives ou négatives) générées par l’entreprise sur le territoire. • Pas de connaissances des problématiques locales (Juste des programmes d’investissements décidés par les pouvoirs publics).

Source : Elaboré par les deux chercheurs en tenant compte des données du terrain.

5.4. Évaluation de la performance économique de l’entreprise :

La performance économique d’une entreprise est quant à elle, l’équation qui lie la valeur créée pour le client et les coûts (internes et externes) qui doivent être mobilisés pour délivrer le produit ou le service concerné (la capacité à créer de la valeur durablement). En cherchant à rapprocher les concepts de RSE et de performance, nous nous intéressons à la manière dont l’entreprise gère sa RSE. L’accent est mis sur les normes et les évaluations portent davantage sur la présence et la nature de certains indicateurs plutôt que sur leur niveau d’utilisation entre autres la rentabilité financière et la création de la valeur pour les parties prenantes. (SAULQUIN & SCHIER, 2007, p. 06).

Dans la mesure du possible, une entreprise responsable veille à construire avec l’ensemble de sa chaîne de valeur des relations équilibrées, mutuellement bénéfiques, transparentes, permettant à chaque maillon de pérenniser son activité. Ainsi, si une entreprise intègre la RSE dans l’ensemble de ses processus, elle gère mieux ses risques, elle attire les talents, elle bénéficie d’une meilleure image, d’une confiance accrue de ses parties prenantes, elle améliore sa résilience face aux événements imprévus.

Le capital immatériel et les performances globales (environnementales, sociales..) des entreprises sont de plus en plus surveillées par les investisseurs et les banquiers. Ils s’accordent à considérer que la valeur marchande de l’entreprise se limite de moins en moins à sa valeur comptable (bilan financier) et qu’il convient de tenir compte du capital immatériel. La RSE est donc un levier de performance économique, mais c’est aussi un levier de performance au sens large. On parle alors de performance “globale”.

La mise en œuvre d'une démarche RSE au niveau du Fonds National d'Investissement, étude comparative

Les enjeux identifiés pour la performance économique sont les suivants :

- assurer la pérennité et construire l'avenir de l'entreprise,
- partager la valeur ajoutée pour une meilleure équité entre les parties prenantes.
-

Tableau N°06. Synthèse de la performance économique.

	CDC France	FNI Algérie
Evaluation de la performance économique	<ul style="list-style-type: none"> • Pour réaliser ses missions, la Caisse des Dépôts s'appuie sur six leviers créateurs de la valeur essentiels : Agir en tiers de confiance, financer et investir dans le long terme, mettre les territoires au cœur de ses préoccupations, exercer un effet d'entraînement sur le marché, favoriser des externalités financière et extra financière positives et être exemplaire au quotidien. • Relation parties prenantes constructive intégrant une analyse partagée de la valeur. • Partage des bénéfices obtenus au regard des améliorations RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune attention particulière n'est portée à l'intégration territoriale. • Pas de connaissance et d'analyse des retombées économiques, sociales et environnementales (positives ou négatives) générées par l'entreprise sur le territoire. • Pas de connaissances des problématiques locales (Juste des programmes d'investissements décidés par les pouvoirs publics).

Source : Elaboré par les deux chercheurs en tenant compte des données du terrain.

5.5. Évaluation des relations et conditions de travail :

Il s'agit pour une entreprise ou une organisation de respecter l'intégrité de ses collaborateurs en favorisant les relations qu'ils vont pouvoir entretenir avec les autres et en leur donnant les moyens pour effectuer leur travail, tout en leur permettant de progresser pour leur bien-être physique et mental. Ce pilier de la RSE s'intéresse (PERETTI, 2019, p. 633) :

- à la pérennité et à la progression des compétences des collaborateurs au sein de l'entreprise à travers une grille d'évaluation « Bilan de compétence ».
- au respect des droits de l'homme, en leur accompagnement pour favoriser leur évolution par l'intermédiaire de programmes de formation adaptés s'avère dès lors indispensable. Il s'agit aussi, de veiller à l'égalité des chances et de traitement de tous les salariés et ne faire aucune discrimination, directe ou indirecte, en matière de relation et conditions de travail, fondée en autres sur le sexe, l'âge, la religion, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, l'invalidité, la couleur politique..
- à l'intégration des collaborateurs par la communication, de manière verticale mais également horizontale et cela, par des campagnes de sensibilisations aux comportements socialement responsables.
- à la protection de leur santé et de leur sécurité à travers la mise en place d'un système de QVT (Qualité de Vie au Travail)
- à la juste rémunération des collaborateurs, « équitable et transparente » par le choix des critères de détermination de cette dernière.

Tableau N°07. Synthèse des relations et conditions de travail.

	CDC France	FNI Algérie
Emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Politique relative à la mobilité des collaborateurs au sein du Groupe à savoirs : la main d'œuvre interne, le recrutement, la précarité, le turn over et le licenciement. • Viviers « Perspective Groupe » et « Ressources dirigeantes » pour les hauts potentiels et futurs cadres dirigeants. • Cellule cadres dirigeants. • Dispositif « Manager » (en refonte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique relative à la mobilité des collaborateurs au sein du FNI à savoirs : la main d'œuvre interne, le recrutement, la gestion de carrière, et le licenciement. • Absence d'un plan de relève et d'un plan de succession.
Organisation de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre moyen en heure par semaine par catégorie : 37,50 pour les employés et forfait 41 h ou forfait 213 jours pour les cadres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre moyen en heure par semaine par catégorie : 40 h pour toutes catégories et 35 h maximum d'heures supplémentaires pour le personnel de maîtrise et cadre.
Relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du dialogue social à travers les instances représentatives du personnel : comité d'entreprise, le CHSCT et les délégués du personnel. • Nombre d'accords collectifs : statut du personnel, accord de participation, AORTT, accord d'intéressement, plan senior, règlement intérieur 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du dialogue social : à travers les instances représentatives du personnel : UGTA. • Nombre d'accords collectifs : Convention collective, règlement intérieur.
Santé et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Baromètre social (mené tous les deux ans) à savoirs : maladies, maladies professionnelles et accident de travail (Fréquence et gravité). 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistence d'une politique de suivi maladies, maladies professionnelles et accident de travail sauf la médecine du travail.
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Création de l'Université CDC (dont l'Université du management). 	<ul style="list-style-type: none"> • Recentrage de la politique de formation vers les formations certifiantes et qualifiantes
Egalité de traitement	<ul style="list-style-type: none"> • Politique relative à l'égalité professionnelle femmes/hommes : Part de femmes dans les recrutements et dans les comités exécutifs ou assimilés. • Politiques globales de diversité et d'égalité des chances dont politique relative au handicap. 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique relative à l'égalité professionnelle femmes/hommes. • Pas de représentation féminine au niveau du conseil de direction. • Inexistence d'une politique globale de diversité et d'égalité des chances dont politique relative au handicap.

Source : Elaboré par les deux chercheurs en tenant compte des données du terrain.

6. Les recommandations :

La mise en œuvre d'une démarche visant à intégrer les principes de la responsabilité sociétale conduit au FNI à se poser un certain nombre de questions préalable :

- Quelles sont les valeurs de l'entreprise ?
- La direction est-elle prête à s'engager et à s'impliquer dans la démarche ?
- L'entreprise est-elle prête à s'ouvrir dans le dialogue avec les parties prenantes ?
- L'entreprise est-elle prête à adapter ses stratégies et sa politique aux attentes des parties prenantes ?
- L'entreprise est-elle prête à adopter des principes de responsabilité sociétale comme la transparence, le devoir de rendre compte aux parties prenantes, le comportement éthique ?

Dans une démarche de RSE, le cheminement de l'entreprise commence par un diagnostic initial de ses impacts sur la société, des acteurs, de ses ressources, de ses forces et faiblesses, du niveau de relation et de la connaissance de ses parties prenantes, de la connaissance des initiatives locales et territoriales qui lui permettront de répondre à certains enjeux. (JOUNOT, 2010, p. 73).

6.1. Recommandations concernant la gouvernance et les parties prenantes :

La gouvernance :

- Le FNI doit pousser la mise en œuvre de la RSE dans sa sphère d'influence.
- Le FNI doit prendre en conscience que la RSE est le fil conducteur de la bonne gouvernance.
- La mise en œuvre d'un programme d'amélioration continue qui sert à mesurer et à revoir régulièrement au regard de l'évolution de ses enjeux (Principe de réactivité).
- Mise en place d'une organisation et de moyens permettant d'intégrer la politique RSE dans les prises de décision et activités du FNI.
- La mise en œuvre d'une démarche RSE permet au FNI de passer d'un système de gouvernance actionnarial à un système de gouvernance partenarial. Il parviendrait à équilibrer les multiples intérêts en jeu.
- La Participation et l'adhésion à des chartes et codes de bonne conduite.
- La mise en place d'un Comité RSE.
- La rédaction d'une politique d'engagement.
- L'identification d'une personne / équipe en charge de la RSE.

Les parties prenantes :

- La mise en place d'un programme d'accompagnement pour sensibiliser et inciter ses partenaires à entrer dans la démarche.
- La réflexion RSE permet d'identifier les principaux enjeux pour l'entreprise. Les parties prenantes majeures ont été identifiées grâce à une cartographie de l'ensemble des parties prenantes et identification de leurs attentes
- Hiérarchisation des parties prenantes selon deux critères : l'influence sur le développement du FNI et le niveau de relation qu'elles entretiennent avec lui.
- La mise en place d'un système de veille pour identifier les nouvelles parties prenantes, afin d'anticiper les exigences et attentes de celles-ci.
- Le FNI s'assure de la cohérence entre les attentes des parties prenantes et sa politique futur RSE.
- L'intégration des enjeux portés par les parties prenantes dans la stratégie du FNI.

- Le développement de projets et partenariats avec les parties prenantes. Stratégie "gagnant-gagnant", climat de confiance.
- Ouverture du comité RSE à des parties prenantes externes.

6.2. Recommandations concernant l'environnement :

- Le FNI doit connaître les caractéristiques de son environnement.
- Le FNI doit réaliser une analyse des principaux impacts sur l'environnement et la mise en place de mesures permettant de respecter les prescriptions réglementaires.
- Le FNI doit évaluer, limiter et éviter l'ensemble des impacts sur l'environnement et la mise en place de mesures sur l'ensemble de ses sites.
- Le FNI doit sensibiliser ses salariés aux éco-gestes et au respect de l'environnement.
- La mise en place, l'enregistrement et le suivi d'indicateurs de performance, par rapport à des objectifs de réduction de la pollution (dont les déchets).
- La recherche d'excellence sur les performances environnementales.
- La réalisation d'une analyse environnementale du niveau d'une certification environnementale.
- La veille technologique au travers de la participation à des salons, colloques.

6.3. Recommandations concernant le développement local vers une transition territoriale :

- La connaissance des impacts de l'activité du FNI sur son territoire (économique, social et/ou environnemental).
- La prise en considération des problématiques locales.
- La participation active du FNI au niveau du développement économique du territoire.
- La participation à des actions ou projets destinés à développer l'emploi et les compétences.
- La mise en œuvre d'actions visant à améliorer la vie de la collectivité et à participer à son développement
- La participation importante du FNI à la vie associative du territoire, tout en permettant l'indépendance des associations
- Le FNI veille à réduire son impact sur le territoire.
- Le FNI valorise le territoire, voire des savoir-faire, à travers ses produits.
- La participation à des programmes globaux d'aménagement du territoire.
- Le FNI s'engage dans des actions visant à améliorer la vie de la collectivité et à participer à son développement.
- Le FNI doit étudier l'impact de ses décisions d'investissements sur le territoire.
- La création de groupes de travail avec des représentants des communautés locales (contribuer à la stratégie de développement durable de sa région).

6.4. Recommandations concernant la performance économique de l'entreprise :

- Evaluation de la performance des commerciaux uniquement sur des critères économiques.
- Abonnement à un système de surveillance de la santé financière.
- Avantages concurrentiels / RSE de l'entreprise doit être inscrit dans les argumentaires stratégiques.
- Mise en avant de critères de qualité durable.
- L'existence d'un guide des bonnes pratiques incluant les indicateurs de la performance économique.
- Recherche de plus-value à court terme.

La mise en œuvre d'une démarche RSE au niveau du Fonds National d'Investissement, étude comparative

- Mesure de la rentabilité des investissements de l'entreprise.
- Politique de financement raisonnée entre long terme et moyen terme.

6.5. Recommandations concernant les relations et conditions de travail :

- Respect des conditions de travail imposées par la législation, les droits de l'homme et les accords collectifs.
- Prise en compte des travaux ou recommandations de référence de sa filière professionnelle, via le syndicat ou la fédération de son secteur
- Vigilance conjointe de la direction du personnel d'encadrement sur le respect des engagements définis en concertation avec le salarié (organisation et durée du travail, congés, horaires).
- Prise de mesures pour protéger les données personnelles des employés et leur vie privée.
- Mise en place de dispositifs permettant d'atténuer, pour les salariés et les travailleurs de la sphère d'influence directe, les impacts négatifs d'une modification d'activité (aléa climatique avec baisse de production, crise sanitaire, perte de marché, transfert d'activité, ...)
- Respect des engagements définis avec les Parties Prenantes internes (syndicats, représentants du personnel)
- Actions de maintien de la stabilité et de la continuité de l'emploi.
- Audits sur le respect du droit du travail dans sa sphère d'influence directe.
- Développement d'une politique sociale co-construite, allant au delà de la réglementation
- Mise en place d'un accord d'entreprise sur une base volontaire.
- Accord d'entreprise permettant la compensation partielle ou totale du manque à gagner en cas de chômage technique.
- Les travailleurs exposés à un licenciement bénéficient d'une assistance en vue d'une reconversion et ont accès à une formation et à des prestations de conseil
- Etablir des référentiels de contrat en partenariat avec les organisations syndicales et/ou les instances représentatives du personnel
- Suivi volontaire de la structure des salaires (hommes / femmes, niveaux de postes, différence entre salaire le plus haut et le plus bas).
- Diffusion d'informations sur la structure des salaires (H/F, niveaux de postes, différence entre salaire le plus haut et le plus bas)
- Mise en place d'avantages allant au-delà des pré-requis légaux comme un plan d'épargne entreprise pour l'ensemble des salariés, protection sociale de qualité
- Participation, activités culturelles et sportives, prêts, à des taux avantageux, ...
- Respect de la réglementation en matière de santé & sécurité au travail : information et sensibilisation des salariés, document unique, fiche pénibilité, ...
- Information des salariés sur les risques pour la santé et la sécurité liés à leur poste de travail
- Mise en place d'un plan d'actions visant à améliorer la santé et la sécurité au travail
- Sensibilisation des salariés à la sécurité et à la santé au-delà de la sphère professionnelle
- Mise en place volontaire de groupes de travail et de réflexion mixtes salariés/employeur

- Réalisation des investissements nécessaires pour améliorer la santé & la sécurité
- Mise en place d'actions visant à améliorer les conditions de travail des salariés
- Optimisation des conditions de travail pour chaque salarié (adaptation spécifique) en terme d'environnement, d'outils, de méthodes, d'horaires...
- Mise en place de services permettant aux salariés de concilier vie personnelle et professionnelle (crèche d'entreprise, conciergerie ...)
- Complémentaire santé avec un niveau maximal pour l'employé et ses proches
- Réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès du personnel
- Aménagement de lieux d'échange (cuisine, cafétéria, ...), de salles de repos

7. Conclusion:

La démarche de la mise en œuvre de la responsabilité sociale exige donc une conviction et une implication forte de tout le personnel de notre cas d'étude en passant d'abord par le système de gouvernance. Elle peut être à l'origine d'une révision de la vision et de la stratégie globale de cette institution donc, à terme nous pouvons parvenir à une évolution notable de sa culture et de son comportement.

Pour y arriver, le cheminement commence par un diagnostic initial de l'impact de notre cas d'étude sur la société, ses forces et ses faiblesses, du niveau de sa relation avec ses parties prenantes et également la prise en conscience des initiatives locales et territoriales.

En effet, l'utilisation de la technique du benchmarking nous a permis d'identifier les éventuels leviers d'actions qui lui permettront de répondre à cette démarche positivement. Ce diagnostic initial est fondamental pour se fixer des objectifs de progrès pertinents et réalistes.

D'autre part, nous avons conclu que l'intégration de ladite démarche au niveau de notre cas d'étude lui permette d'inclure le triptyque de développement durable, économique, social et environnemental au niveau de son activité et à ses relations avec l'ensemble des parties prenantes.

8. Liste Bibliographique:

1. FREEMAN, R. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. éditions Pitman.
2. Groupe Caisse des dépôts. (2019). *Rapport d'activité et de développement durable*. Paris.
3. JACQUEMOT, P. (2017). *Le dictionnaire encyclopédique du développement durable*. Paris: Editions sciences humaines.
4. JOUNOT, A. (2010). *100 questions pour comprendre et agir RSE et développement durable*. Paris: AFNOR édition.
5. PERETTI, J.-M. (2019). *Ressources Humaines*. Paris: Vuibert édition.
6. ROSE, J.-J. (2006). *Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social*. Bruxelles: Editions de Boeck Université.
7. SAULQUIN, J.-Y., & SCHIER, G. (2007, Janvier). Responsabilité sociale des entreprises et performance :complémentarité ou substituabilité ? *La Revue des Sciences de Gestion* , pp. 57-65.
8. THIVEAUD, F. (2016). *La caisse des dépôts*. Paris: PUF presses universitaire de France.