



## L'intégration des pratiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans la gestion des entreprises: CAS de NCA Rouïba

دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في تسيير الشركات : حالة الشركة الجزائرية الخاصة أن سي أروبية

<sup>1\*</sup> BELLAHSENE Thinhinane, Btina11@hotmail.fr

<sup>2</sup>BEKOUR Farida, bekamefrida@yahoo.fr

<sup>1</sup> Doctorante, FSECSG, UMMTO (Algérie)

<sup>2</sup> Maître de Conférences, FSECSG, UMMTO (Algérie)

Reçu : 10/03/2021

Accepté : 15/04/2022

Publié: 01/05/2022

### Résumé

La RSE est une démarche qui permet aux entreprises d'intégrer volontairement les différents objectifs de développement durable dans leurs stratégies, en effet, la RSE suppose que les entreprises doivent se comporter de manière responsable en intégrant des préoccupations non seulement économiques mais aussi environnementales et sociétales dans leurs activités. Ceci implique que les entreprises sont tenues de répondre aux différents objectifs de leurs parties prenantes et même d'assurer un consensus entre elles. A travers cet article, nous allons exposer les résultats obtenus de notre enquête que nous avons menée auprès de l'entreprise privée NCA Rouïba concernant l'existence des pratiques RSE au sein de cette entreprise.

### Mots clés

Entreprise;  
RSE.  
Parties  
Prenantes;  
DD ;  
NCA Rouïba.

Codes de Classification JEL: 13M ; M1 ; 14.

### Abstract

CSR is an approach that allows companies to integrate voluntarily the various objectives of economic, social and environmental development into their strategies. Indeed, CSR supposes that companies must behave in a responsible manner by integrating concerns not only economic but also environmental and societal in their activities. This implies that companies are required to meet the different objectives of their stakeholders and even to ensure consensus between them. Through this article we will present the results obtained from our survey that we conducted with the private company NCA Rouïba as to the existence of CSR practices in its management mode.

### Keywords

Company ;  
CSR ;  
stakeholders;  
sustainable  
development;  
NCA  
Rouïba;

JEL Classification Codes : 13M ; M1 ; 14.

\* Auteur correspondant, Email: [btina11@hotmail.fr](mailto:btina11@hotmail.fr)

## **I- INTRODUCTION:**

De nos jours, les responsabilités des entreprises se sont élargies. La réalisation des bénéfices et la maximisation des profits pour ses propriétaires n'est plus considérée comme son seul objectif et sa responsabilité envers la société ne se résume plus aux paiements d'impôts et à la création d'emplois comme *Milton Friedman (cité par A. Sobczak et N. Minvielle, 2011)* le prétendait avant les années 70, mais elle touche d'autres volets tels que la préservation de son environnement naturel, le respect des droits des individus ainsi que la veille à leur bien être, etc.

De ce fait, la montée en puissance de la prise de conscience dans l'opinion publique des enjeux écologiques et sociaux des activités des entreprises, et ses répercussions sur l'avenir de la planète ainsi que sur les générations futures, a contraint les entreprises à rechercher les moyens leur permettant de faire face à d'autres responsabilités en relation avec tous ses acteurs directs ou indirects, notamment les salariés, les clients, les fournisseurs, les ONG, les associations des consommateurs, etc. qui sont considérés comme des parties prenantes de l'entreprise.

Les parties prenantes de l'entreprise contemporaine deviennent alors multiples et les objectifs sont généralement divergents. Ces parties prenantes ne se contentent pas seulement d'évaluer les performances réalisées par l'entreprise dans les différents domaines mais cherchent aussi à influencer le processus de prise de décisions de manière à contraindre les entreprises à intégrer leurs intérêts dans la définition des stratégies futures (*A.Sobczak et N.Minvielle, 2011*). La prise en considération de ces intérêts est considérée comme une forme de reconnaissance de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) vis-à-vis de chacune de ses parties prenantes d'une part, et un moyen d'améliorer son activité, d'autre part.

Dans cet article, en se basant sur une étude de cas d'une entreprise privée algérienne : NCA Rouïba, notre contribution consiste à apporter des réponses à la question suivante :

**Est-ce que NCA Rouïba intègre des pratiques socialement responsables dans sa stratégie et son mode de gestion?**

Afin de répondre à cette question, nous avons formulé deux hypothèses de travail :

**Première hypothèse :** NCA Rouïba a volontairement intégré des pratiques RSE dans sa stratégie et son mode de gestion.

**Deuxième hypothèse :** L'intégration de la RSE dans la gestion de l'entreprise a permis à l'entreprise d'améliorer son activité par la diminution des coûts.

Pour répondre à la question de recherche et vérifier les deux hypothèses, nous nous appuyons sur :

- **Une recherche documentaire** qui nous a permis de cerner au mieux la relation de l'entreprise avec son environnement, de relater les différentes théories de la RSE ainsi que d'essayer de donner une définition consensuelle de ce concept.
- **Une étude de cas de l'entreprise algérienne NCA Rouïba.** Nous nous sommes appuyées sur une étude quantitative par l'utilisation de questionnaire que nous avons adressé aux dirigeants l'entreprise, ainsi que sur des entretiens directs avec les responsables en nous déplaçant sur les lieux de travail.

Ainsi, notre objectif dans ce présent article est d'une part, de présenter l'évolution du concept de RSE et son intégration dans la gestion de l'entreprise et d'autre part, de rapporter comment NCA Rouïba a intégré les pratiques RSE dans sa gestion.

## **II- CADRE THEORIQUE ET ETUDES ANTERIEURES:**

### **1. Les théories de la RSE :**

La RSE est une notion à multiple facettes et à différentes origines, d'un coté, il y a la tradition européenne avec la réglementation environnementale et d'un autre coté, il y a l'éthique américaine du travail et la vision du rôle de l'entreprise dans la société. On trouve, à cet effet, deux origines entièrement différentes qui engendrent forcément une ambiguïté et une complexité autour de ce concept.

La RSE, depuis les années 50, a fait l'objet de multiples développements théoriques. A ce titre plusieurs travaux de recherche sont menés afin d'enrichir le vaste champ d'étude de la RSE, et de clarifier, petit à petit, les ambiguïtés qui entoure ce domaine.

Ainsi, différentes approches théoriques ont tenté successivement ou parallèlement de rajouter un nouveau concept, au champ d'étude de la RSE. En effet, chaque ajout d'un nouveau concept n'implique pas automatiquement l'exclusion des précédents mais il peut s'agir d'un concept complément ou d'une alternative ou comme une synthèse des concepts préalables (*Gond J.P. et Igalens J., 2008, P:42*)

S'ajoute à cela, la construction du champ conceptuel de la RSE s'effectue par une introduction successive de nouvelles notions. D'après *BILL Frederick (1978)* et *Donna Wood (1991)*, cités dans l'ouvrage de *Gond J.P. et Igalens J. (2008)*, nous pouvons distinguer trois phases de développement (*Gond J.P. et Igalens J., 2008, P:36*), à savoir :

- **Entre 1950 et 1960 (Une approche normative et philosophique de la RSE)** : Les recherches en matière de la RSE, durant cette période, tentent de répondre aux questions relatives à la définition de la RSE, à ses frontières ainsi qu'à ses fondements éthiques et économiques ;
- **Pendant les années 1970 (Corporate Social Responsiveness)** : Les études menées au cours de cette période ont pris un volet plutôt managérial et pragmatique. Celles-ci ont tenté d'analyser les modes de réactivité de l'entreprise aux pressions externes sociales et environnementales, c'est ce que les auteurs ont désigné par « la sensibilité sociale des entreprises » ;
- **A partir des années 1980 et 1990 (Corporate Social Performance)** : Une toute nouvelle notion apparaît, celle de la performance sociétale de l'entreprise. Cette dernière est sous forme de synthèse des deux théories précédentes, mais aussi comme une nouvelle vision qui relate un troisième niveau d'étude et qui consiste à analyser les résultats des politiques RSE et mesurer leurs impacts.

De plus, les théories de la RSE s'inscrivent entre deux conceptions opposées de l'entreprise (*Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., 2007, P : 32*), on trouve:

- **Les théories néoclassiques** : qui reposent sur le principe de l'efficacité des marchés, et qui opposent l'idée d'une responsabilité sociale d'entreprise. Ces théories considèrent la réalisation des profits pour les actionnaires comme le seul et unique objectif de l'entreprise ;

- **Les théories du courant moraliste éthique « Business Ethics »** : qui défendent l'idée de l'existence d'une responsabilité morale des entreprises envers la société et les générations futures. Cette théorie appréhende l'entreprise comme un agent moral qui a le devoir d'agir de manière socialement responsable.

A ce titre, toutes les théories qui tentent de définir la RSE et de déterminer ses fondements se situent à mi-chemin entre ces deux visions qui se différencient par le degré d'intégration de l'entreprise dans la société. Ces théories peuvent être regroupées selon trois niveaux d'analyse (Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., 2004, P : 93). :

- Une lecture centrée sur l'entreprise et fondée sur une **approche classique, économique et libérale** ;
- Une lecture qui place l'entreprise au sein d'un réseau de relations avec une multitude de **parties prenantes** dépassant ainsi l'approche contractuelle de la responsabilité de l'entreprise ;
- Une lecture qui intègre l'entreprise dans un champ social qui inscrit les **décisions stratégiques** dans une recherche de légitimité et de conformité aux valeurs dominantes de la société.

Nous développons à cet effet, les points suivants:

### **1.1. Les théories économiques libérales ou néo-classiques**

Ces théories reposent sur de multiples postulats tels que :

- La concentration de l'entreprise sur la production et la vente de biens et services et laisser le rôle social à l'Etat (Williams. et coll., 2006 cité par Zaddam F. et Ben Yedder M., 2009, P : 90) ;
- L'intervention de l'Etat est considérée comme néfaste et inefficace selon les auteurs tels que Milton Friedman (1971). Dans ce cas, le marché est celui qui assure la meilleure allocation des ressources sauf dans certains cas où la force du marché s'avère incapable, l'Etat pourra alors intervenir pour apporter des correctifs aux conséquences des activités des entreprises ((Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., 2004, P : 94).
- La responsabilité de l'entreprise s'inscrit dans un modèle où les relations avec les actionnaires sont celles qui dominent le plus (Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., 2004, P : 94).

La responsabilité de l'entreprise, au delà des obligations légales, est principalement liée à l'atteinte des objectifs des actionnaires ou des propriétaires à savoir, la maximisation des profits (Williams et coll., 2006 cité par Zaddam F. et Ben Yedder M., 2009, P : 90).

Quant à la réalisation des objectifs extra-financiers (sociétaux), celle-ci est fonction de l'existence d'une **corrélation positive** entre la performance financière et la performance sociétale (Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., 2007, P : 33).

Ainsi, les principes de la RSE sont en contradiction avec ceux de l'approche néo-classique. Ces deux approches peuvent se converger dans le cas où la mise en œuvre d'une stratégie RSE engendre un avantage financier pour l'entreprise.

## 1.2. La théorie des parties prenantes

La théorie « des stakeholders » inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont pas seulement des actionnaires mais aussi des acteurs qui peuvent influencer ou être influencés par les activités de l'entreprise (*Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., P : 33*). En fait, cette théorie représente l'entreprise sous forme d'une « constellation » d'intérêts coopératifs ou concurrents (*Donaldson et Preston, 1995, cité par Taleb B., 2013, P.52*).

A ce titre, l'entreprise n'est plus considérée comme une simple fonction de production mais aussi comme une organisation sociale et un système politique où les décisions stratégiques prennent en considération les attentes des actionnaires ainsi que celles d'un ensemble de partenaires tels que : les clients, les fournisseurs, les salariés, les collectivités publiques (*Martinet et Reynaud., 2001, P : 03*).

Pour *Freeman (1984)*, cité dans l'ouvrage *Martinet et Reynaut (2001)*, la RSE peut être appréhendée comme la capacité à satisfaire une multitude d'intérêts quelquefois contradictoires des différentes parties prenantes. En effet, les partisans de cette approche s'accordent sur deux préceptes primordiaux (*Zaddam F. et Ben Yedder M., 2009, P.93*):

- Les actionnaires ne sont plus les seuls acteurs pour lesquels l'entreprise œuvre. Ainsi, la maximisation de profit n'est pas le seul objectif de l'entreprise ;
- Les parties prenantes doivent être traitées suivant un ordre de priorité selon leur pouvoir, leur légitimité ainsi que l'urgence de leurs demandes selon *Freeman (1984)*.

### 1.2.1. Les parties prenantes de l'entreprise

Le terme anglais « stakeholders », traduit généralement en français par « Partie Prenante », n'est pas reconnu par la totalité des auteurs. En effet, certains auteurs préfèrent les désigner par les « Parties Intéressées » alors que certains d'autres les désignent par les « Porteurs d'Enjeux ». Ceci reflète la conceptualisation différente de cette notion (*Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., 2007, P: 36*).

Selon *Freeman (1984)*, cité par *Taleb B., 2013*, les définitions données pour la notion de « parties prenantes » ne présentent pas un vrai désaccord mais elles s'avèrent plus au moins larges donc moins opérationnelles.

Cependant, plusieurs auteurs, cité dans l'ouvrage de *Capron M., 2012, P : 25*, ont défini ce concept notamment :

- *Freeman (1984)* qui considère comme partie prenante tout individu ou groupe d'individus pouvant influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation ;
- *Hill et Jones (1992)* qui considèrent que chaque participant qui possède un droit de légitimité sur l'entreprise est désigné comme une partie prenante ;
- *Clarkson (1995)* pour lequel les parties prenantes sont toutes personnes ou groupes de personnes encourant un risque par le fait d'avoir investi une forme de capital humain ou financier dans une entreprise.

Par ailleurs, plusieurs typologies de parties prenantes sont élaborées (*Capron M., 2012, P : 25*) dont on distingue :

#### a- Les parties prenantes primaires ou secondaires

Les parties prenantes primaires sont impliquées de manière directe dans le processus économique et ont aussi un contrat explicite avec l'entreprise tels que les actionnaires, les salariés, les fournisseurs et les clients tandis que les parties prenantes secondaires sont en relation volontaire ou pas avec l'entreprise. Cette relation est cadrée par un contrat plutôt implicite tels que les associations, les collectivités territoriales et les ONG.

**b- Les parties prenantes volontaires ou involontaires**

Les parties prenantes volontaires sont celles qui acceptent d'être exposées aux risques générés par les activités de l'entreprise. Ces parties sont généralement liées par un contrat alors que les parties prenantes involontaires subissent le risque sans même n'avoir noué aucune relation avec l'entreprise.

**c- Les parties prenantes urgentes, puissantes et légitimes**

Trois facteurs expliquent l'attention que les managers portent pour certains types de parties prenantes particulièrement lorsqu'ils sont conditionnés par le temps qui est limité. De plus, le pouvoir est aussi détenu par des groupes d'acteurs qui exercent une influence sur les décisions actuelles et futures de l'entreprise. Dans ce cas, la légitimité d'un groupe dépend de sa reconnaissance et de son acceptation sociale alors que sa puissance et sa dangerosité dépendent de leurs particularités.

**1.2.2. L'intégration des attentes des parties prenantes dans le processus de prise de décision de l'entreprise**

Pour répondre explicitement à la question principale posée par les partisans de la théorie des parties prenantes à savoir, justifier la légitimation ou l'intégration des objectifs des parties prenantes dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Les auteurs de ce courant (**Freeman**, 1984 ; **Hill**, 1992 ; **Jones**, 1992 et **Clarkson**, 1995), cités par *Capron M. et Quairel-Lanoizelée F.*, (2007, P : 37), utilisent deux paradigmes opposés et qui apportent deux visions différentes de la RSE:

**a- Une vision orientée business « utilitariste »**

Cette première vision explique cette prise en compte des attentes des autres parties prenantes comme étant un axe fondamental dans la réalisation de la performance économique et financière de l'entreprise. Ainsi pour pouvoir atteindre les objectifs des actionnaires, l'entreprise doit d'abord satisfaire ses parties prenantes. Dans cette optique, la RSE est considérée comme un outil indispensable qui procure à l'entreprise un avantage financier lui permettant d'être compétitive sur son marché.

**b- Une vision orientée éthique « normative »**

Cette vision démontre que l'entreprise a des obligations morales envers ses parties prenantes. Elle est donc tenue de prendre en considération et d'intégrer les intérêts de ses parties prenantes dans son processus décisionnel. La société et l'entreprise sont ainsi liées par un contrat social qui attribue à l'entreprise l'obligation morale de participer au bien-être de la société. Dans cette optique, la RSE est considérée comme un idéal qu'une entreprise doit adopter parce qu'elle est redevable envers la société

### 1.3. Les théories sociologiques néo-institutionnelles

Ces approches appréhendent les entreprises comme des entités encadrées dans une société qui se caractérise par une culture, des lois, des valeurs et des normes (Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., 2007, P : 42), etc. Ces dernières peuvent influencer directement ou indirectement les processus décisionnels des entreprises d'où l'importance de les mettre en avant et de les intégrer lors de la prise des décisions stratégiques. Actuellement, les pressions exercées par l'environnement socioculturel, économique et politique (les inquiétudes environnementales et sociales, les nouvelles valeurs humanitaires, etc.) que les entreprises doivent respecter les contraintes à élargir leurs pratiques en matière de RSE combinant ainsi des engagements contraignants et des démarches volontaires (Elmaliki T., 2010, P : 240). Ces pressions ont également contribué à la création (Elmaliki T., 2010, P : 240):

- D'organismes d'observation et de vérification des comportements des entreprises en matière de RSE ;
- D'agences de notation extra-financière ;
- De cabinets d'audit et de conseil en termes de RSE.

Ces nouveaux acteurs exercent une forte influence sur la réputation des entreprises, ce qui les incite à adopter des comportements, de plus en plus, responsables et se conformant au nouveau contexte.

#### a- La légitimité et la RSE

La légitimité consiste à avoir une impression similaire et généralisée des comportements des entreprises qui sont compatibles et convenables au système socialement construit de normes, de valeurs, de définitions ainsi que de croyances sociales. Cette légitimité est aussi considérée comme un phénomène instable qui résulte d'un processus de légitimation vu l'environnement des entreprises qui ne cesse d'évoluer et de changer de manière perpétuelle (Gond J-P., 2008, P.61).

D'après les institutionnalistes, la légitimité des entreprises naît dans un environnement où les exigences sociales et culturelles sont imposées (les structures réglementaires les organismes gouvernementaux, les tribunaux, les groupements d'intérêt, etc.), ce qui les pousse à adopter des comportements désirables par la société (Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., 2007, P : 44.).

Par ailleurs, les entreprises adoptent parfois des comportements socialement responsables complètement contradictoires avec leurs objectifs, non pas uniquement pour être performantes mais aussi pour paraître légitimes et par conséquent, maintenir leurs réputations. En effet, la communication en matière de la RSE devient un moyen essentiel à la portée des entreprises pour légitimer leurs activités auprès de la société à travers la rédaction de chartes, de codes de conduite, de labels, etc. (Ben Mlouka M et Boussoura E., 2008, P:16).

#### b- L'institutionnalisation de la RSE

Les entreprises répondent aux pressions quasi permanentes de leur environnement institutionnel par des actions conformes aux règles dictées par cet environnement. Pour cela, elles adoptent des comportements qui ont contribué à l'institutionnalisation d'un champ organisationnel ainsi qu'à la constitution d'un « Isomorphisme » des entités constituantes. Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (Op.

*Cit., P: 44*) avancent les explications données par DiMaggio et Powell (1983) au sujet de cet isomorphisme institutionnel en reprenant les trois (03) facteurs qui sont sous forme de pressions institutionnelles :

- **Les pressions coercitives** : qui sont imposées par la loi ou la réglementation. Ces pressions sont traduites par des sanctions des groupes qui n'adoptent pas les valeurs que la société a traduites dans les lois et les règles. Autrement dit, il s'agit du cadre législatif dans lequel les entreprises opèrent ;
- **Les pressions normatives** : qui sont le plus souvent dictées par les milieux professionnels (les normes). Ce type de contraintes, contrairement aux précédentes, n'est pas traduit par des sanctions mais ces contraintes sont sous forme d'orientation comportementale, autrement dit, des méthodes et des pratiques qui orientent les comportements des entreprises ;
- **Les pressions mimétiques** : qui conduisent les entreprises, opérantes au sein d'un environnement incertain et ambigu, à adopter des comportements similaires à ceux des entreprises considérées comme modèle. Elles sont sous forme de croyances et de logiques d'actions partagées entre un ensemble d'entreprises.

D'après la théorie néo-institutionnelle, la RSE peut donc être appréhendée comme une pression institutionnelle qui s'exerce sur les entreprises, ou bien comme une pratique qui est en cours d'institutionnalisation. Comme il peut s'agir, essentiellement, d'organisation de la société civile, d'investisseurs, de salariés et de leurs syndicats, des consommateurs et des ONG qui exercent des pressions sur les entreprises, les incitant ainsi à respecter les règles institutionnelles.

Ces dernières donnent lieu à de nouvelles formes de pratiques en matière de RSE combinant à la fois des obligations légales et des démarches volontaires.

Par ailleurs, le développement et la diffusion des pratiques de reporting social, de publication de rapports de mesure des performances sociales et économiques de l'entreprise, de création de codes de conduite, des chartes, des labels et d'autres certifications, sont pratiquement issues de la théorie néo-institutionnelle qui explique que l'émergence de ces facteurs est une réponse à des contraintes légales (lois, réglementations), à des contraintes normatives (normes professionnelles) ou encore à des contraintes mimétiques (comportement mimétique). Enfin, ces différentes approches, qui appréhendent différemment la notion de la RSE, nous permettent de mieux expliquer l'ambiguïté qui l'entour ainsi que de mieux comprendre l'importance de l'intégration des principes de la RSE dans les pratiques de gestion des entreprises.

## **2. La définition universelle de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise**

Les enjeux économiques et sociaux qui ont accompagné l'évolution de la RSE dans les différents continents ont rendu son interprétation et sa définition ambiguë et divergente. De ce fait, depuis des années, plusieurs chercheurs ont pris l'initiative de définir ce concept sans pour autant arriver à un consensus. A ce titre, les définitions de la RSE qui ont été données, jusqu'à nos jours, s'avèrent peu uniformes mais qui, à notre sens, sont complémentaires. Ceci est dû en grande partie aux auteurs qui

l'ont abordé différemment en se référant à diverses disciplines. Ainsi, dans ce point nous allons essayer de donner les définitions les plus marquantes et les plus utilisées de la RSE :

### **2.1. La définition de H. Bowen :**

*H. Bowen* en 1953, définit la responsabilité sociale comme l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer des politiques, de prendre les décisions nécessaires ainsi que de répondre aux attentes et aux valeurs de la société (*Gond, 2010, PP : 33-34*).

### **2.2. La définition de la Commission Européenne**

Dans son *livre vert* publié en 2001 et complété en 2011, la *Commission Européenne* estime qu'une organisation est considérée comme socialement responsable, lorsqu'elle arrive non seulement à respecter et appliquer les lois en vigueur mais aussi à satisfaire les attentes de l'ensemble de ses parties prenantes notamment les consommateurs, l'environnement, la société, les fournisseurs, les employés...etc. (*Capron, 2012, PP : 36-37*).

### **2.3. La définition de La norme ISO 26000 :**

*La RSE* selon la norme ISO 26000 signifie qu'une entreprise va prendre en considération les enjeux du développement durable ainsi que les attentes de ses parties prenantes tout en respectant les obligations juridiques et les normes comportementales. (*Capron, 2012, P : 13*).

En effet, selon cette norme, une entreprise responsable doit pouvoir répondre à sept 07 questions principales (*Sobczak, 2011, P : 25*):

- La gouvernance de l'organisation ;
- Les droits de l'homme ;
- Les relations et conditions de travail ;
- L'environnement ;
- La loyauté des pratiques ;
- Les consommateurs ;
- L'engagement sociétal.

Néanmoins, nous pouvons donner une définition de synthèse qui aborde les aspects essentiels relatés par les différentes approches, celle *qui considère la responsabilité sociale des entreprises comme un engagement volontaire, qui consiste à intégrer les objectifs économiques, sociaux et environnementaux, dans leurs différentes activités et dans leurs relations avec leurs multiples parties prenantes externes et internes.*

## **III- METHODE ET PROCEDURES:**

L'Algérie, à l'instar des autres pays du monde, a ratifié différentes conventions internationales portant sur la RSE. En effet, plusieurs initiatives ont été prises par l'Etat algérien pour intégrer ce concept de RSE dans les pratiques de gestion des entreprises. Parmi ces initiatives, il y a lieu de citer la mise en place de la plateforme RSE Algérie en mars 2014 et la création d'un site web. L'objectif est de collecter l'information et partager les pratiques de RSE des entreprises.

Aussi, dans le but d'encourager l'intégration des lignes directrices de la norme ISO 26000 dans les pratiques de gestion des entreprises de la région Moyen Orient Afrique du Nord MENA, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) et l'Agence de Coopération Internationale au Développement (SIDA) ont soutenu un projet régional d'accompagnement et d'orientation nommé RS MENA (Responsabilité Sociétale pour la région Moyen Orient, Afrique du Nord). Ce projet s'adressait plus spécifiquement à huit pays dont l'Algérie, le Maroc, la Tunisie, la Jordanie, la Syrie, le Liban, l'Irak et l'Egypte. L'objectif de cet important projet est de participer dans la mise en place de la démarche RSE à travers l'adoption de la norme ISO 26000. C'est un projet qui a duré quatre années allant de 2011 à 2014 et qui a été porté par l'IANOR (RSE Algérie, 2019).

A ce titre, plusieurs entreprises ont bénéficié de ce projet entre autres l'entreprise NCA Rouïba, l'ENAC (entreprise nationale de canalisations), la SASACE (Société Algérienne de Sacs Enduits) ; le groupe ETRHB, le groupe SEAAL (Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger), COSIDER, la SOCOTHYD, Hydro AMENAGEMENT (Entreprise Nationale des Aménagements Hydrauliques), NAFTAL, etc.

S'intéressant au cas de notre étude pratique NCA Rouïba, qui est une entreprise algérienne privée qui opère dans le secteur agroalimentaire, nous restituons les résultats de notre enquête suivant les trois points suivants :

- **Présentation de la méthodologie de recherche empirique ;**
- **Présentation de la NCA Rouïba ;**

## **1. Présentation de la méthodologie de recherche empirique**

Notre méthodologie de recherche est basée sur la réalisation d'une enquête qui s'inscrit dans le cadre de la préparation de la thèse de doctorat. Cette enquête s'est déroulée durant l'année 2018, plus précisément, de la période allant du 15 janvier jusqu'à la fin du mois de mai. Nous avons à cet effet, élaboré un questionnaire que nous avons adressé aux responsables du service Système de Management Intégré SMI. Il est important de noter que l'entreprise ne dispose pas d'un service RSE/DD, ce qui justifie notre choix du service SMI afin de mener notre recherche. Nous rajoutons aussi que ce service a comme principales tâches : la gestion de l'hygiène et la sécurité au travail ; la gestion de la qualité des produits de l'entreprise et la gestion des préoccupations environnementales de l'entreprise.

Ce questionnaire est composé de questions fermées afin de faciliter le traitement et la compréhension des questions posées par les responsables du service SMI et de questions ouvertes afin d'avoir les avis des responsables du service SMI sur la notion de la RSE et sur ses aspects. Comme nous avons aussi effectué plusieurs entretiens avec les responsables du service SMI.

## **2. Présentation de la NCA Rouïba :**

NCA Rouïba a été créée en 1966 par la famille *Othmani* dans le secteur de l'Agro-alimentaire. Actuellement, l'entreprise est spécialisée dans la production des jus et des boissons au jus de fruits.

C'est une société par action SPA qui se situe au niveau de la zone industrielle de ROUIBA. L'histoire de NCA Rouïba est marquée par plusieurs événements importants que nous présentons en suivant un ordre chronologique:

**En 1966** : il y a la création de l'entreprise NCA Rouïba avec comme spécialité la production de conserves de fruits et légumes ;

**Les années 80** : dans une dynamique d'expansion, l'entreprise démarre, en 1984, l'activité de boissons à base de fruits. Elle se lance sous la marque Rouïba en référence à la ville où elle est implantée, mais également en symbole et reconnaissance pour la communauté à laquelle la marque appartient ;

**En 1989** : Rouïba entre dans l'histoire en innovant et en proposant pour la première fois en Algérie un jus de fruits pasteurisé et conditionné sous emballage aseptique carton ;

**Les années 2000** : l'entreprise abandonne définitivement les conserves de fruits et légumes pour se consacrer exclusivement aux jus et boissons aux fruits ;

**En 2005** : l'entreprise a été marquée par l'internationalisation et l'ouverture du capital à un fonds d'investissement afin d'accompagner la croissance de l'entreprise ;

**En 2009** : l'entreprise dépasse les 120 millions packs ;

**De 2010 à 2012** : l'entreprise lance un nouveau segment à savoir, le PET (Poly téréphtalate d'éthylène) avec tout un potentiel de succès et un nouveau record de 200 millions de packs produits en 2012 ;

**En 2013** : l'entreprise entre en Bourse. Au-delà de la marque, c'est l'entreprise avec tout son actif ainsi que les fruits de sa croissance future qui s'offrent aux algériens souhaitant y participer ;

**En 2013** : l'entreprise lance la nouvelle gamme PET aseptique « Pulp » ;

**En 2014** : c'est pour l'entreprise une année réussie durant laquelle elle a réalisé un total de production de plus de 260 millions d'unités.

**En 2015** : l'entreprise a été trophée de la meilleure entreprise algérienne exportatrice hors hydrocarbures pour l'exercice 2015.

Le siège social de la société, abritant ses installations logistiques et industrielles, est situé à l'entrée de la zone industrielle de Rouïba à Alger. Cet emplacement, à proximité de l'autoroute Est-Ouest et à la limite du centre-ville de Rouïba, confère au site de NCA-Rouïba une facilité d'accès aux marchés. Le site de Rouïba abrite les locaux administratifs, une plateforme logistique ainsi qu'une siroperie de préparation de boissons, de nectars et de jus de fruits et trois (03) ateliers de conditionnement : deux ateliers (02) pour l'emballage carton aseptique TETRA PAK et un (01) autre atelier pour l'emballage plastique (PET).

Pour ses besoins logistiques, la société loue six (06) sites externes, sous forme de dépôts et de chambres froides qui sont exploités pour le stockage des matières premières, des produits finis et en dépotage de conteneurs.

#### **IV- RÉSULTATS DE L'ÉTUDE (ANALYSE ET DISCUSSION)**

Après traitement et analyse des réponses aux questions ainsi que les résultats obtenus de nos divers entretiens, nous présentons les résultats dans les points, ci-après :

##### **1. La définition de la RSE**

Par rapport à nos questions sur la connaissance du concept de la RSE, les responsables de l'entreprise expliquent que la RSE est « d'être socialement responsable » qui signifie, non seulement, le respect de toute la réglementation en vigueur relative à la protection de l'environnement, aux droits du consommateur, aux conditions de travail, mais aussi c'est l'engagement de l'entreprise dans des actions qui affichent sa volonté à participer, en tant qu'entreprise responsable, dans le développement économique, social et environnemental du pays. Ces actions consistent en la réalisation d'investissements dans la formation du capital humain, dans la protection de l'environnement et dans l'amélioration de ses relations avec toutes les parties prenantes.

De plus, en étant parmi les entreprises qui ont bénéficié du projet RS MENA, NCA Rouïba a alors bénéficié de nombreux programmes de renforcement de ses capacités humaines et institutionnelles en matière de RSE, ce qui a permis aux responsables de l'entreprise d'avoir une meilleure maîtrise de la démarche RSE, une meilleure connaissance de ses différentes facettes ainsi que d'avoir une capacité à former un nombre considérable de ses employés dans le domaine de la RSE. Nous déduisons, par conséquent, que les responsables de l'entreprise, grâce à quatre (04) années de formation en matière de RSE, dans le cadre du projet RS MENA, ont une bonne compréhension et maîtrise du concept de RSE.

##### **2. L'intégration de la RSE dans la gestion de l'entreprise**

La volonté de l'entreprise NCA Rouïba d'intégrer les pratiques RSE dans la gestion de son entreprise est considérée comme un acte volontaire. Ceci se justifie par son adoption des lignes directrices de la norme ISO 26000 dans son système de management en 2011, ce qui lui a permis d'être le meilleur exemple d'entreprise en matière de RSE.

Aussi, NCA Rouïba considère que l'intégration des pratiques de RSE dans sa gestion et sa stratégie lui permet une baisse considérable de ses coûts liés : à la consommation d'énergie ; à la consommation d'eau ; à la production des déchets ainsi qu'aux coûts des accidents de travail et des maladies professionnelles. Par conséquent cette réduction des coûts permet à l'entreprise d'augmenter sa performance financière.

##### **3. La prise de décisions dans le contexte de RSE**

Dans notre questionnaire, nous avons intégré des questions nous permettant d'une part, de savoir les parties prenantes de l'entreprise et d'autre part, de vérifier si l'entreprise intègre ou prend en considération les préoccupations des différents acteurs économiques intéressés ou concernés par l'activité de l'entreprise. Les réponses que nous avons obtenues sont énumérées dans le *tableau n°01* ci-après :

**Tableau N°01 : Les parties prenantes prises en considération lors de la prise de décisions par la NCA Rouïba.**

<b>Les Parties prenantes qui sont prises en considération par NCA Rouïba sont :</b>
Famille Othmani , l'actionnaire principale de la SPA
Les dirigeants
Les pouvoirs publics
Les employés
Les clients
Les fournisseurs
L'environnement naturel
Les communautés locales

**Source : Tableau réalisé sur la base des données collectées.**

Le traitement des réponses montre que NCA Rouïba prend en considération toutes les préoccupations des différentes parties liées ou intéressées par l'activité de l'entreprise. En effet, l'entreprise, avant toute prise de décisions, étudie les préoccupations et les avis de ses différentes parties, interne et externe, particulièrement les préoccupations de son personnel et de ses clients sans ignorer celles de ses fournisseurs.

Aussi, les réponses que nous avons obtenues indiquent que NCA Rouïba accorde le même degré d'importance pour toutes ses parties prenantes, entre autres, ses employés, ses clients et les représentants de l'environnement naturel.

#### **4. Certification ISO 22000-Système de Management de la sécurité des denrées alimentaires**

La sécurité des denrées alimentaires fait partie des priorités de NCA Rouïba et constitue ainsi un des axes de la politique qualité qui consiste pour l'entreprise à : « Fournir aux clients et consommateurs des produits et services répondant aux exigences légales et réglementaires et aux exigences des normes en vigueur». Ainsi, pour l'entreprise, garantir la sécurité alimentaire du produit permet de protéger le consommateur contre tous les dangers connus : Dangers microbiologiques, chimiques ou physiques. Afin d'assurer aux consommateurs des produits sains et sûrs, des procédures de bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication ainsi que des protocoles sont mis en place pour la maîtrise des risques et des dangers potentiels. Depuis 2011, NCA Rouïba a lancé un projet de mise en place d'un nouveau système de management des denrées alimentaires. L'aboutissement de système n'a pu se faire qu'avec la forte implication des différentes structures de l'entreprise. Il résulte qu'en Janvier 2013, l'entreprise se voit attribuer la certification ISO 22000.

### **5. La certification ISO 9001 et ISO 14001 de l'entreprise NCA Rouïba :**

NCA Rouïba a été la première entreprise agroalimentaire à être certifiée ISO 9002 version 1994 en avril 2000. Une certification que l'entreprise a renouvelée en 2008 pour mettre en place un système de management intégré ISO 9001 et ISO 14001 pour le management de la qualité et le management environnemental. La mise en place d'un tel système de management selon les référentiels ISO engage l'entreprise à protéger l'environnement des citoyens et à respecter les attentes des consommateurs algériens en termes de qualité des produits proposés, ainsi que d'inscrire l'entreprise dans une démarche de Développement Durable.

### **6. La certification ISO 26000 de l'entreprise NCA Rouïba :**

Inscrite dans les valeurs portées par la famille et transposées au sein de NCA Rouïba, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) fait partie du quotidien de l'entreprise plaçant ainsi NCA Rouïba en tête des entreprises ayant intégrées la norme ISO 26000 dans la région MENA (Moyen-Orient Afrique du Nord). Par son engagement qualité et de ses diverses certifications, NCA Rouïba a été choisie pour représenter l'Algérie comme entreprise pilote dans le cadre du projet RS-MENA avec l'ISO et l'IANOR pour l'implémentation et la promotion de la nouvelle norme ISO 26000 portant sur la Responsabilité Sociétale et le Développement Durable.

L'ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités, et à en rendre compte. Une démarche responsable dans laquelle l'entreprise s'est engagée à assurer et à inscrire dans ses plans de développement et dans son mode de gestion.

## **V- CONCLUSION:**

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise est un concept à multiples facettes qui a constamment suscité beaucoup de questionnement auprès de multiples courants de pensées, ce qui a en effet, engendré l'importante divergence que nous constatons dans chaque approche qui traite la RSE. Cependant, la principale caractéristique de cette nouvelle pratique managériale est que l'entreprise noue, de manière volontaire, des relations avec plusieurs parties prenantes.

Ces parties prenantes ont chacune leurs propres objectifs et intérêts à réaliser que l'entreprise intègre dans ses décisions stratégiques. Une autre caractéristique, considérée aussi importante, est que l'entreprise est encadrée dans un champ social (lois, culture, valeur, etc.) et qu'elle est par conséquent, tenue d'intégrer dans ses décisions stratégiques et son mode de gestion pour assurer sa légitimité. Ainsi, les définitions données mettent souvent l'accent sur ces deux caractéristiques qui sont souvent tirées des deux grandes visions, anglo-saxonne et européenne, qui ont marqué le plus l'histoire de la RSE.

Ceci fait qu'une définition universelle ne peut être alors conçue, néanmoins, une définition de synthèse qui aborde les aspects essentiels relatés par les différents auteurs peut être conçue. Celle-ci considère « La Responsabilité Sociale des Entreprises comme un engagement volontaire ou

réglementaire qui consiste à intégrer les objectifs économiques, sociaux et environnementaux dans le processus de production et dans la relation avec les parties prenantes externes et internes ».

**Nous pouvons conclure que** la volonté de l'entreprise NCA Rouïba d'intégrer les pratiques RSE dans sa stratégie et dans son mode de gestion est considérée comme une démarche volontaire, ce constat peut être justifié à travers l'adoption des lignes directrices de la norme ISO 26000 depuis 2011. Ceci nous permet *d'affirmer la première hypothèse de notre travail de recherche qui suppose que l'intégration de la RSE est considérée comme un acte volontaire.*

Nous pouvons aussi noter, sur la base des réponses obtenues auprès des responsables de l'entreprise, que l'intégration des pratiques RSE dans la stratégie de l'entreprise NCA Rouïba a permis une baisse considérable des coûts liés à la consommation d'eau et d'énergie ainsi que les coûts liés la production des déchets et des accidents de travail et maladies professionnelles. Cette réduction de coûts permet à l'entreprise d'augmenter sa performance financière, ce qui nous induit *l'affirmation de la deuxième hypothèse de notre travail de recherche selon laquelle la démarche RSE permet à l'entreprise de baisser considérablement ses coûts.*

Ainsi, pour répondre à la question principale posée dans cet article, nous pouvons déduire facilement que NCA Rouïba **s'intègre réellement dans une optique d'entreprise socialement responsable**, ceci peut être justifié à travers les constats suivants :

- A travers l'adoption de la norme **ISO 22000 qui concerne le Système de Management de la sécurité des denrées alimentaires depuis 2013**. NCA Rouïba prouve qu'elle est une entreprise qui accorde un grand intérêt à la satisfaction et à la protection de son consommateur de tout type de danger. En effet, cette certification garantit la sécurité alimentaire du produit et permet ainsi de protéger le consommateur contre les dangers microbiologiques, chimiques ou physiques ;
- A travers **la certification de son système de management environnemental selon la norme ISO 14001 depuis 2008**, NCA Rouïba est réellement une entreprise qui se préoccupe des problèmes de son environnement et qui essaye de réduire au minimum les effets néfastes de ses activités sur la nature ;
- A travers **la certification de son système de management qualité selon la norme ISO 9001 depuis 2001**, NCA Rouïba est une entreprise qui se soucie de la qualité des produits qu'elle propose à ses consommateurs qui deviennent de plus en plus exigeants ;
- Enfin, à travers son adoption de **la norme comportementale ISO 26000 depuis 2014**, NCA Rouïba est une entreprise qui s'inscrit amplement dans la démarche RSE/DD. Ses principaux objectifs sont à la fois la protection des droits de l'homme, la protection de l'environnement, la protection des travailleurs, la protection des consommateurs et la participation dans le développement de l'économie.

Nous concluons que NCA Rouïba est une entreprise engagée, citoyenne et responsable envers ses parties prenantes, entre autres, ses consommateurs, ses employés, son environnement et la société en générale.

**VI- REFERENCES:**

- 1- Acquier A , Gond J.J., ( Juin 2007) Aux sources de la RSE : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, social of the businessman d'Howard Bowen , Finance Contrôle et Stratégie-volume10 n°2.
- 2- Capron M., (2012). RSE et Développement Durable en PME, comprendre pour agir, Edition Deboeck, Belgique.
- 3- Capron M. et Quairel-Lanoizelee F., (2004) Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Edition La Découverte, Paris.
- 4- Capron M. et Quairel-Lanoizelee F., (2007) La responsabilité sociale d'entreprise », Edition la Découverte, Paris.
- 5- Capron M. et Quairel-Lanoizelee F. et Turcutte M., (2011) ISO 26000 une norme hors norme ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale », Ed, Economica, Paris.
- 6- Gond J-P., (2010) Gérer la performance sociétale de l'entreprise, Edition VUIBERT, France, 2010.
- 7- Lèpineux F., (2010) La RSE, la responsabilité sociale des entreprises. Théories et pratique », Edition Dunod, Paris.
- 8- Martinet C., (2012) Management et sociétés, Mutations et ruptures, Edition Vuibert, Paris.
- 9- Sobczak A., (Avril 2011) Responsabilité globale, Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Édition Vuibert, France.
- 10- Cadet E., (2014) Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), responsabilités éthiques et utopies : les fondements normatifs de la place du droit dans les organisations », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole doctorale ABBE GREGOIRE.
- 11- Elmaliki T., (Décembre 2010) Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : Analyse empirique dans le cas du MAROC, Thèse de Doctorat des Sciences Economiques Aix-Marseille Université.
- 12- Taleb B., (09 Décembre 2013) Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale des entreprises : le cas du secteur industriel Algérien », Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Faculté d'économie et de gestion, Aix Marseille Université.
- 13- Zaddam F. et Ben Yedder M., (2009) La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ?, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST) vol 4. .
- 14- Ben Mlouka M. et Boussoura E., (2008) La théorie néo-institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de responsabilité sociétale ?
- 15- Commission des Communautés Européennes (2001), Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre Vert, Bruxelles.
- 16- RSE Algérie, Le projet de plateformes nationales sur la RSE (10/112019), [www.rsealgerie.org/fr/iso\\_26\\_000-43.html](http://www.rsealgerie.org/fr/iso_26_000-43.html).  
Site officiel de NCA Rouïba (18/10/2019) <http://www.rouiba.com.dz/rouiba-entreprise/historique/>.