

L'impact de l'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 sur le développement managérial et stratégique de l'entreprise

The impact of the integration of CSR according to the ISO 26000 standard on the managerial and strategic development of the company

*Dr Traki Dalila

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
dalila.traki@univ-bejaia.dz

Pr Boukrif Moussa

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
moussa.boukrif@univ-bejaia.dz

Reçu le:14/03/2022

Accepté le:16/04/2022

Publié le: 30/04/2022.

Résumé: L'objectif de cet article est de vérifier l'impact de l'intégration de la RSE sur le développement managérial et stratégique. Ainsi, en vue de systématiser le processus de l'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 au sein de sa stratégie. À l'issue de l'étude conduite au sein de l'entreprise Cevital, nous avons conclu que la mise en place d'une démarche RSE selon le référentiel de la norme ISO 26000, a conduit l'entreprise Cevital à émettre une stratégie intégrale et anticipée par la création de comités *ad hoc* dans le but de mieux gérer la mise en place du processus d'intégration de la RSE au sein de l'entreprise.

Mots-clés : Responsabilité Sociale des Entreprises, La norme ISO 26000, Développement Managérial et stratégique, Entreprise Cevital.

Codes de classification JEL: M 14

Abstract : In this paper, we are interested in the impact of the integration of CSR on managerial and Strategic development, In order to conceptualize and define the process by which companies integrate into their strategies the Principles of CSR while relying on the guidelines of the ISO 26000 standard, we conducted an empirical study within the CEVITAL. As such, the results of this study demonstrate that the company has adopted a long-term and proactive commitment to CSR, which leads it to formalize a real structured project, thus integrating itself substantially into its corporate social responsibility policy business.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), ISO 26000, Managerial and Strategic development, CEVITAL.

JEL classification codes : M 14

* Auteur correspondant

1. Introduction:

Au cours de ces dernières années, les questions sociétales et environnementales sont revenues sur le devant de la scène économique, mettant plus de pressions sur les entreprises. La RSE en tant que démarche, semble être la meilleure solution face à toutes ces pressions. La présente étude a comme objectif la vérification de l'impact d'un engagement de l'entreprise dans une démarche RSE sur les risques sociaux liés aux ressources humaines.

La RSE en tant que démarche, apparaît comme la meilleure solution face à toutes ces pressions. Evoquée souvent dans une perspective du « Triple Bottom Line » (triple résultats), la RSE est un concept qui évalue la performance de l'entreprise sous trois angles : l'économique, l'environnemental et le social. Ce dernier volet englobe tous ce qui est lié aux ressources humaines de l'entreprise. Ainsi, les employés et la gestion des risques qui leur sont liés sont inscrits au cœur même de la RSE.

Pour réaliser ce travail, une étude exploratoire qui se base sur une enquête de terrain, ayant pour objectif d'évaluer l'intégration et la mise en place d'une démarche RSE au sein d'une entreprise algérienne le cas de l'entreprise Cevital.

Dans cette vision, la question centrale qui en découle de ce qui précède : *Comment l'entreprise Cevital intègre-t-elle dans sa démarche de la RSE selon le référentiel ISO26000 peut influencer sur son développement managérial et stratégique?*

La littérature étant abondante en ce qui concerne la thématique de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Nous avons, à cet effet, adopté l'approche hypothético-déductive. C'est une démarche qui part des hypothèses et qui, au travers d'analyses cherchera soit à les confirmer ou à les infirmer, en partant du général vers le particulier. C'est une approche qui reste basée sur une analyse approfondie de la littérature et qui vise en réalité à répondre à un certain nombre de questions posées dans la problématique.

Cependant, l'analyse de la littérature nous pousse à retenir la définition de Carroll (1979) qui renvoie au fait que la RSE est l'ensemble des obligations que l'entreprise a envers la société, en englobant l'économique, le légale, l'éthique et le discrétionnaire, dans ce cas notre hypothèse est formulée comme suit :

H1 : L'application d'une démarche RSE au sein de l'entreprise Cevital selon le référentiel ISO 26000 dans le but de réduire les

influences néfastes les plus inquiétantes des activités de l'entreprise.

H2 : La démarche d'intégration de la RSE au regard la norme ISO 26000 au sein de l'entreprise Cevital implique un développement managérial et stratégique durable.

L'entreprise algérienne réputée sous le nom de SPA Cevital a été retenue par l'institut national de normalisation (IANOR), en 2012, pour bénéficier d'un programme d'accompagnement en vue de l'intégration d'une démarche de responsabilité sociale en son sein, conformément à la norme ISO 26000. Dans cette perspective, notre choix de terrain d'investigation est focalisé sur l'entreprise Cevital située dans la zone portuaire de la wilaya de Bejaia.

2. La RSE : émergence et fondements théoriques

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est devenue depuis quelques années un champ privilégié et un enjeu de première importance pour les entreprises. Et suscite une réflexion particulière de la part des théoriciens, gestionnaire, chercheurs. Aussi c'est un élément marquant de la stratégie des entreprises nécessaire à leur image et parfois même à leur survie.

Aujourd'hui, la littérature sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est très abondante. Toutefois, cette revue de la littérature permet de repérer une panoplie de définitions et d'approches.

2.1. L'émergence du concept RSE

Les activités économiques provoquent le risque de faire disparaître les ressources exploitées et dont elles ont besoin pour assurer leur viabilité et leur pérennité. Autrement dit une tension s'exerce entre la nécessité de produire et de supporter des risques occasionnés par la production des biens. « La régulation de ces apports a été plus au moins bien assumée : depuis le code Hammourabi qui recommandait de protéger les esclaves jusqu'à la gestion des forêts, (CAPRON M, QUAIREL-LANOIZELEE F, (2013), p 06 ».

En effet, les origines de la RSE semblent remonter à la fin du 19^{ème} siècle aux Etats- Unis, suite à la prise en compte de la dimension sociale par les hommes d' affaires. L' intégration de cette dimension serait favorisée par la culture religieuse prépondérante aux Etats-Unis, en particulier la culture protestante

qui véhicule des valeurs éthiques et philanthropiques fortes (MHISSEN.M. I., (2017), p 15).

L'idée de responsabilité associée aux affaires va faire son chemin, mais ce n'est que dans les années 1950 que l'on constate une première tentative de définition. Elle est attribuée à Howard Bowen, économiste keynésien américain, dans son ouvrage intitulé *Social Responsibilities of the Businessman* publié en 1953 et qui cherche à sensibiliser les hommes d'affaires à l'éthique. Il s'agit d'un ouvrage fondateur, dans le sillage duquel va se développer un véritable courant de recherches académiques aux Etats-Unis puis en Europe appelé « *Business and society* », qui contribuera à fonder un champ de recherche spécifiquement dédié à la RSE.

Bowen définit sa conception de la responsabilité sociale des managers comme consistant à « *poursuivre les politiques, de prendre les décisions ou de suivre les orientations qui sont désirables en terme d'objectifs et de valeurs de notre société* » (cité par QUANIAUX. H., 2007, p10).

En analysant le passage des recherches déjà effectuées dans le champ de la RSE, plusieurs définitions ont été attribuées au concept, sans qu'un véritable consensus ne se dégage (Bowen, 1953 ; Davis, 1960 ; Mc Guire, 1963 ; Backam, 1975 ; Carroll, 1979 ; Jones, 1980 ; Wood, 1991 ; Mc Williams et Siegel, 2001). La RSE reste jusqu'aujourd'hui un concept à contour flou (GOND et SERVAYRE, 2004). Ces controverses s'expliquent ; d'un côté, par le fait que la RSE touche plusieurs domaines et parties de l'entreprise ; et de l'autre, par la divergence existante sur les fondements et les mobiles qui poussent les entreprises à l'intégrer dans leurs stratégies.

Ainsi, Swanson (1995) définit la RSE comme une démarche qui « *intègre une double perspective de contrôle social de la société sur l'entreprise et du respect volontaire par l'entreprise d'un ensemble de devoirs* » (Cité par ACQUIER A. et AGGERI F., (2008), p140).

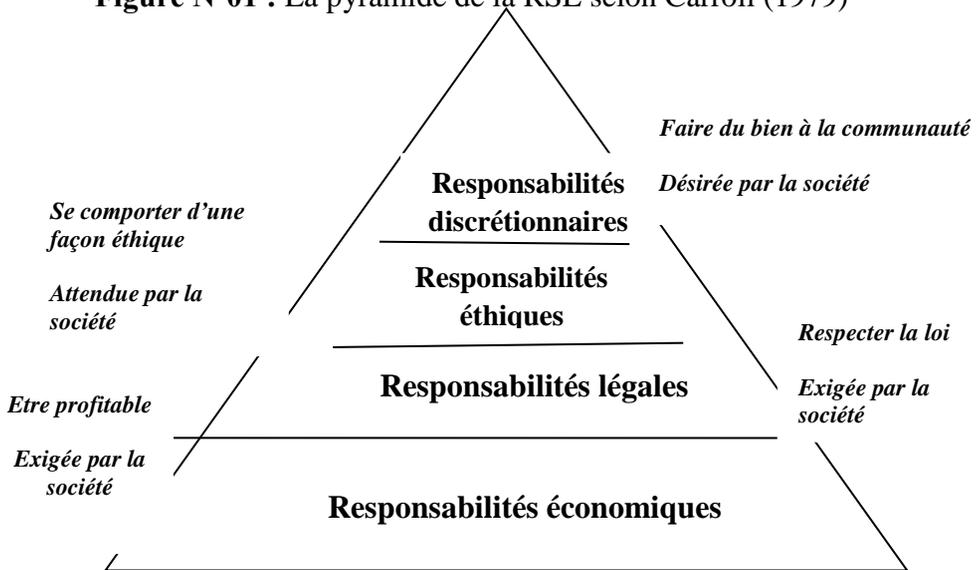
Quant à la commission européenne (2001) a définit la RSE « *comme une intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ».

En plus de la difficulté de définir le concept de la RSE, la modélisation de ce dernier constitue un véritable obstacle à sa compréhension (Carroll, 1994 ; Gariga et Melé, 2004, cité par

GOLLI et YAHIAOUI, 2009). La pyramide de Carroll (1979), reste selon la littérature, le modèle le plus utilisé du fait qu'il a été testé et validé empiriquement.

L'auteur distingue, en premier, **la responsabilité économique** qui constitue la raison d'être de l'entreprise, elle est exigée de la part de la société (la production des biens et services, l'emploi,...etc.). L'entreprise ne doit pas se limiter à ce seul engagement (CARROLL. A, (1991), pp 39-48). Vient alors, **la responsabilité légale** qui renvoie à la conformité et au respect des lois. Ensuite, **la responsabilité éthique** ; elle est généralement attendue par la société et oblige l'entreprise à faire ce qui est perçu par son environnement comme juste, honnête et transparent. Enfin, **la responsabilité discrétionnaire ou la philanthropie** (qui est désirée par la société. Elle représente toutes les activités philanthropiques ou de charité que l'entreprise met en œuvre afin d'améliorer la qualité de vie de la communauté (Carroll, 1991). La figure suivante représente la pyramide de la RSE de Carroll (1979) :

Figure N°01 : La pyramide de la RSE selon Carroll (1979)



Source : GOLLI A. et YAHIAOUI D., (2009). Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Revue Management et Avenir*, Vol.3, N°23, p.223.

Le modèle de Carroll (1979) nous offre une réelle réconciliation entre les deux niveaux contradictoires de la responsabilité de l'entreprise : l'économique et le discrétionnaire.

Cependant, il a été critiqué, des années plus tard, par son initiateur lui-même, en particulier pour le caractère prioritaire attribué aux différentes dimensions des responsabilités et la négligence des confusions qui peuvent naître par la hiérarchisation des différents niveaux de la RSE (Carroll et Schwartz, 2003, cité par GOLLI A. et YAHIAOUI D, 2009, p.227).

a. Les raisons d'intégration de la RSE dans les stratégies des entreprises selon le référentiel ISO 26000

Intégrer une démarche RSE dans sa stratégie permet à l'entreprise de bénéficier de plusieurs avantages. Selon Attraça et Jacquot (2005), les managers maîtrisent, ainsi, mieux les contraintes sociales et favorisent, via cette démarche, encore plus le développement commercial et la performance économique durable. Nombreux sont les phénomènes qui expliquent l'engouement des entreprises pour l'application d'une telle démarche tels la prise en conscience des dangers de la destruction des ressources naturelles, les nombreuses catastrophes écologiques et l'accroissement des pressions sociales sur les entreprises suite à l'émergence du contre-pouvoir incarné par les groupes d'intérêts civiles ou encore les médiats (ATTRACA M et JACQUOT T, 2005).

Pour ce faire, certaines entreprises se réfèrent selon les lignes directrices contenues dans la norme ISO 26000, afin de concevoir, lancer et ensuite diriger une démarche harmonieuse et organisée dans ce domaine. Cette norme est un référentiel international portant sur la responsabilité sociale des organisations, développé par l'Organisation internationale de normalisation .

Tableau N°01: Synthèse de référentiel ISO 26000

Nom de l'article	Numéro de l'article	Description du contenu de l'article
Domaine d'application	Article 1	Définit le domaine d'application de la norme internationale et identifie certaines de ses limites et exclusions.
Termes et définitions	Article 2	Fournit la définition des termes clés qui ont une importance fondamentale pour permettre la compréhension de la RSE et l'utilisation la norme.
Appréhender la responsabilité sociétale	Article 3	Décrit les conditions et les facteurs importants ayant eu une incidence sur le développement de la RSE et qui continuent à affecter son évolution et sa pratique. Il décrit, également, le concept

		de RSE en soi.
Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale	Article 4	Pilote et développe les principes de la RSE.
Identifier sa Responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes	Article 5	Traite des deux pratiques de la RSE et donne, également, des lignes directrices sur la relation existant entre l'organisation, ses parties prenantes et la société, sur l'identification des questions centrales et des domaines d'action de la RSE, ainsi que sur la sphère d'influence de l'organisation.
Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale	Article 6	Explique les questions centrales et les domaines d'action associés en matière de responsabilité sociétale. Des informations sont, également, fournies sur le périmètre de chaque question centrale, sur son rapport avec la RSE, sur les considérations et principes connexes, ainsi que sur les actions et attentes associées en termes de RSE.
Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation	Article 7	Fournit des lignes directrices concernant la mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein d'une organisation. Cela inclut des lignes directrices sur la communication en rapport avec la RSE, la revue des progrès, l'amélioration des performances .
Exemples d'initiatives volontaires et d'outils en matière de responsabilité sociétale	Annexe A	Présente une liste non exhaustive des initiatives volontaires et des outils en rapport avec la responsabilité sociétale, qui traitent des aspects d'une ou de plusieurs questions centrales, ou de l'intégration de la RSE dans l'ensemble de l'organisation.
Abréviations	Annexe B	Contient les abréviations utilisées dans la norme ISO 26000.
Bibliographie		Comprend des références aux instruments officiels internationaux et aux normes ISO, auxquels il est fait référence en tant que source dans le corps de la norme ISO 26000.

Source : ISO 26000, 2010, « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale », Première édition.

3. Discussion et analyse des résultats

Notre travail de recherche s'est exclusivement intéressé à l'entreprise privée Cevital localisée dans la zone industrielle de la

wilaya de Bejaia. Dans le but de faire ressortir l'impact de l'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 sur le développement managériale et stratégique de l'entreprise.

Le groupe Cevital est une société par action (SPA) qui a été créée 1998, spécialisé dans le secteur de l'industrie agroalimentaire, la grande distribution, l'industrie et les services. C'est la première entreprise privée algérienne à avoir investie dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Il représente le fleuron de l'économie algérienne et le leader de l'agroalimentaire en Afrique.

Depuis le 12 juin 2014, un accord de partenariat de trois ans signé avec le groupe français Sup de Co La Rochelle dans le but d'achever son obligation à l'égard de la responsabilité sociétale. Selon cet accord, un accompagnement d'un groupe de chercheurs de l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation (IRSI) dans la branche agroalimentaire dans l'application de la démarche de la Responsabilité Sociale (RSE) au sein de l'entreprise selon le référentiel ISO 26000 et permettront, dès lors, l'amélioration de ses performances dans les domaines sociaux et environnementaux.

Effectivement, la concrétisation de cette démarche au sein de l'entreprise Cevital peut être appropriée à une stratégie anticipée et déterminée, s'intégrant de façon consistante au cœur de fonction de l'entreprise.

3.1. La démarche d'intégration de la RSE au sein de l'entreprise Cevital

La mise en place d'une démarche RSE au sein de l'entreprise Cevital selon la norme ISO 26000. Nous a poussés de choisir cette entreprise comme un champ d'investigation.

Le projet d'intégration de la responsabilité sociale (RS) au sein de l'entreprise Cevital se base sur une organisation ad hoc, articulée autour d'un comité de pilotage (COFIL), d'un comité de validation (COVAL) et d'une équipe projet de l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation (IRSI). En conséquence, le déploiement du projet s'appuie sur le référentiel ISO 26000 et comporte sept (07) principales phases

➤ Phase 0 : État des lieux RS (selon ISO26000)

Cette phase constitue la première étape du projet de déploiement de la responsabilité sociale (RS) au sein de l'entreprise

Cevital. En conséquence, cette phase menée de juillet à septembre 2014.

Figure n°2: le lancement



Source : D'après les documents internes de l'entreprise Cevital, 2021.

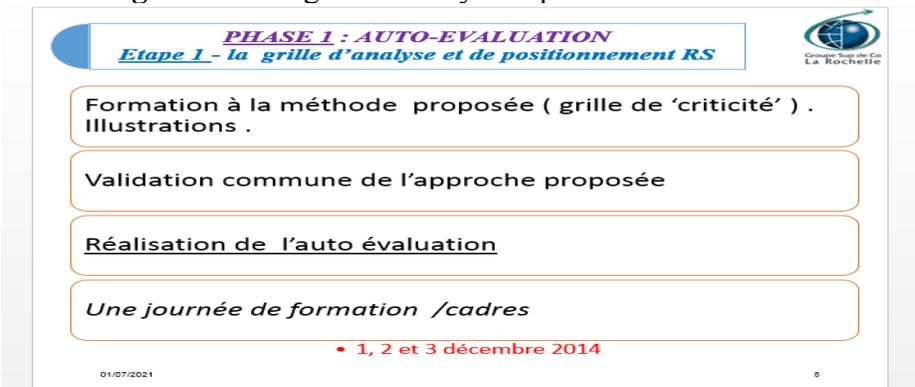
➤ Phase 1 : Autoévaluation

Cette phase est accomplie par l'entreprise Cevital sous la tutelle de Sup de Co La Rochelle. Elle est scindée de quatre étapes :

1) Première étape : la grille d'analyse et positionnement RS

Cette première étape est menée en décembre 2014, permet d'évaluer le niveau d'engagement de l'entreprise Cevital en matière de responsabilité sociale (RS) par un emplacement initial des domaines d'action (DA) dans une « grille de criticité Performance/Importance/Enjeux».

Figure n°3 : la grille d'analyse et positionnement RS

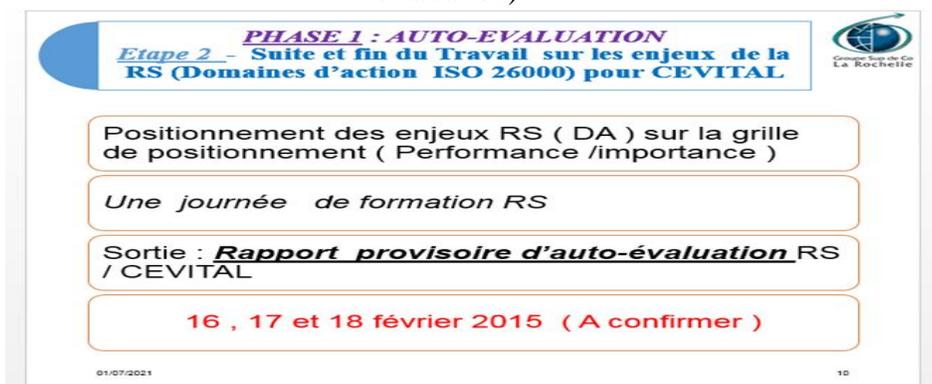


Source : D'après les documents internes de l'entreprise Cevital, 2021.

2) Deuxième étape : Suite et fin du travail sur les enjeux de la RS (domaines d'action ISO 26000) pour CEVITAL

Cette étape de positionnement final des domaines d'action (DA) dans la grille, a été parachevée par une étape complémentaire ayant pour objectif d'évaluer et de prendre en considération l'importance octroyée aux parties prenantes de l'entreprise Cevital et les domaines d'action (DA) examinés, présenté dans la figure suivante :

Figure n° 4 : Suite et fin du travail sur les enjeux de la RS (auto-évaluation)



Source : D'après les documents internes de l'entreprise Cevital, 2021.

3) Troisième étape : première prise en compte des parties prenantes (PP)

Le développement industriel a induit à la dégradation des conditions sociales et écologiques. Cela a fait manifester d'importantes reproches et flambées de la part d'un nombre croissant de parties prenantes, (MICHALET, C. A, p. 25).

Selon Oxibar (2005), la théorie des parties prenantes expliquent que, l'entreprise a une responsabilité qui tend vers différentes parties, ce qui la met devant l'obligation de justifier et de rendre comptes de toutes ses activités à toutes ces parties.

Figure n° 5 : Première prise en compte des parties prenantes

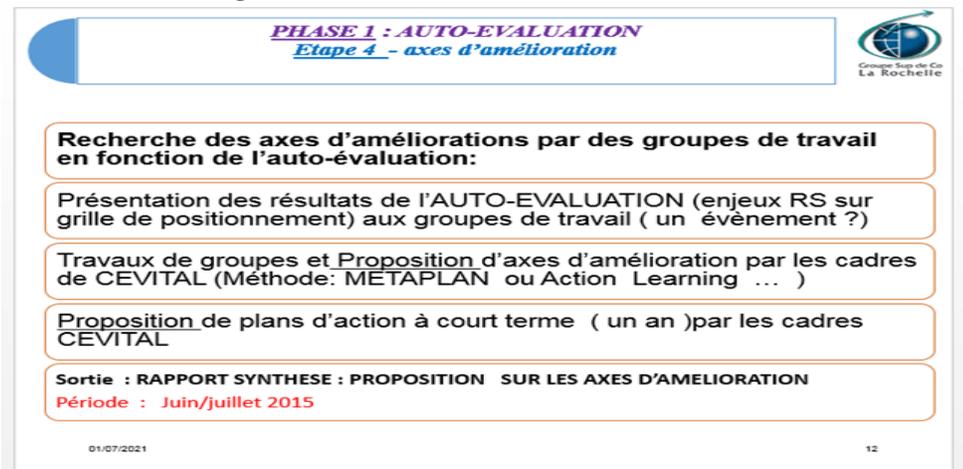


Source : D'après les documents internes de l'entreprise Cevital, 2021.

4) Quatrième étape : axes d'amélioration

Quatrième et dernière étape de la phase d'autoévaluation, conduite de juin à juillet 2015, constitue de présenter les résultats de l'autoévaluation au groupes de travail par la proposition d'axes d'améliorations par les cadres de CEVITAL.

Figure n°6 : Les axes d'amélioration



Source : D'après les documents internes de l'entreprise Cevital, 2021.

➤ Phase 2 : Axes d'amélioration et plans d'action RS

Cette seconde phase de la démarche de l'intégration de la RS au sein de l'entreprise Cevital, comprend deux étapes :

1) Première étape : axes d'amélioration formalisés

Les portées de cette première partie de la deuxième phase du projet RS de l'entreprise Cevital durant la période du quatrième trimestre 2015.

2) Deuxième étape : Elaboration des plans d'action

La deuxième étape examinée au cours de la seconde phase du projet RS de l'entreprise est l'élaboration des plans d'action en adéquation avec les axes stratégiques de la responsabilité sociétale approuvés antérieurement. Dès lors, ce travail conçu par le COPIL de l'entreprise, dans la période du premier trimestre 2016.

Figure n°7 : Élaboration des plans d'action



Source : D'après les documents internes de l'entreprise Cevital, 2021.

Effectivement, ce travail marque un point crucial dans le déploiement du projet responsabilité sociale de l'entreprise Cevital, dans la mesure où il a autorisé le passage de la réflexion et de la définition d'axes stratégiques à l'opérationnalisation de la démarche. Dans ce sens, cela a permis au COVAL et à la direction générale de l'entreprise de choisir et d'opérer une sélection primordiale de plans d'action de la responsabilité sociale.

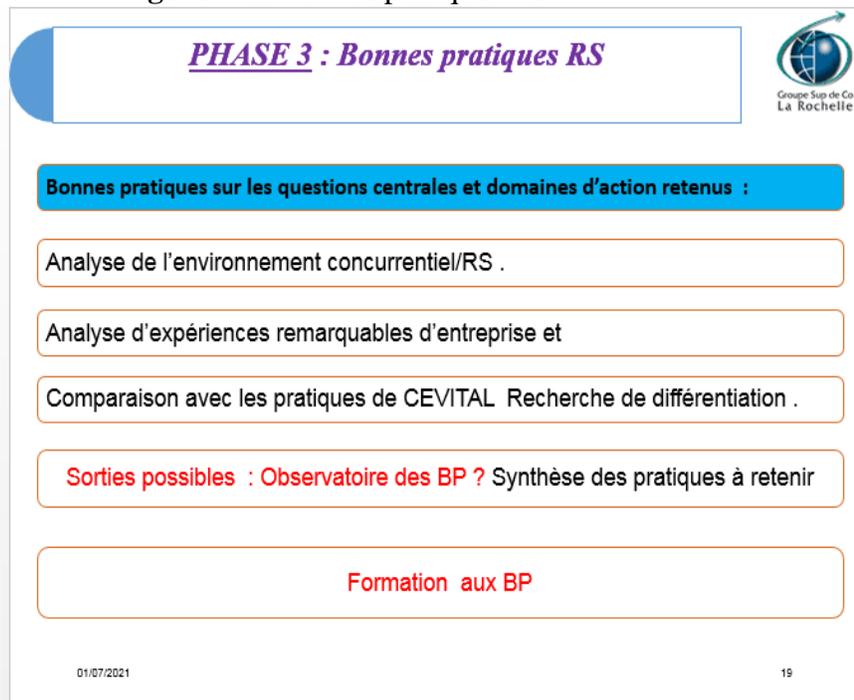
Une panoplie de propositions de plans d'action, ont fait l'objet d'une étude détaillée ayant pris en considération les points d'analyse suivants :

- Le traitement des domaines d'action de l'ISO 26000 concernés ;
- Les axes et objectifs stratégiques retenus ;
- L'appellation des propositions d'actions ;
- Faire quoi et comment en interne et externe;
- La gestion des risques de l'action interne et externe;
- La relation avec les lois.

➤ **Phase 3 : bonnes pratiques :**

Le but de cette phase est de réaliser une analyse des bonnes pratiques sur les domaines d'action retenus par Cevital et proposer les expériences à retenir pour l'entreprise, exposées dans la figure ci-après.

Figure n°8: Bonnes pratiques RS

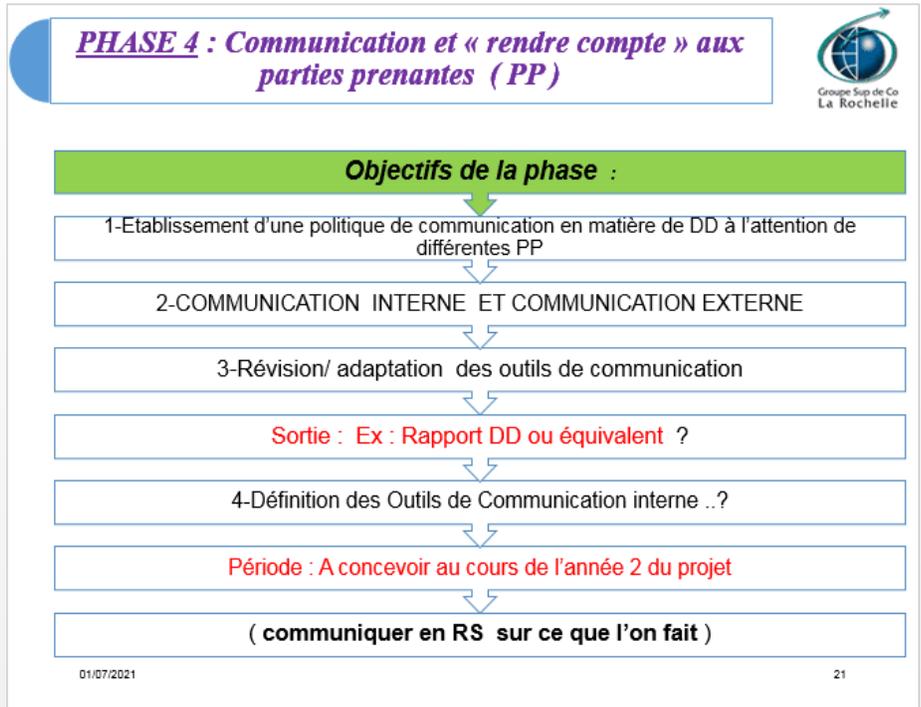


Source : D'après les documents internes de l'entreprise Cevital, 2021.

➤ **Phase 4 : Communication et « rendre compte » aux parties prenantes**

Cette quatrième phase qui constitue une étape importante dans le processus d'intégration de la responsabilité sociétale.

Figure n°9 : Communication et « rendre compte » aux parties prenantes

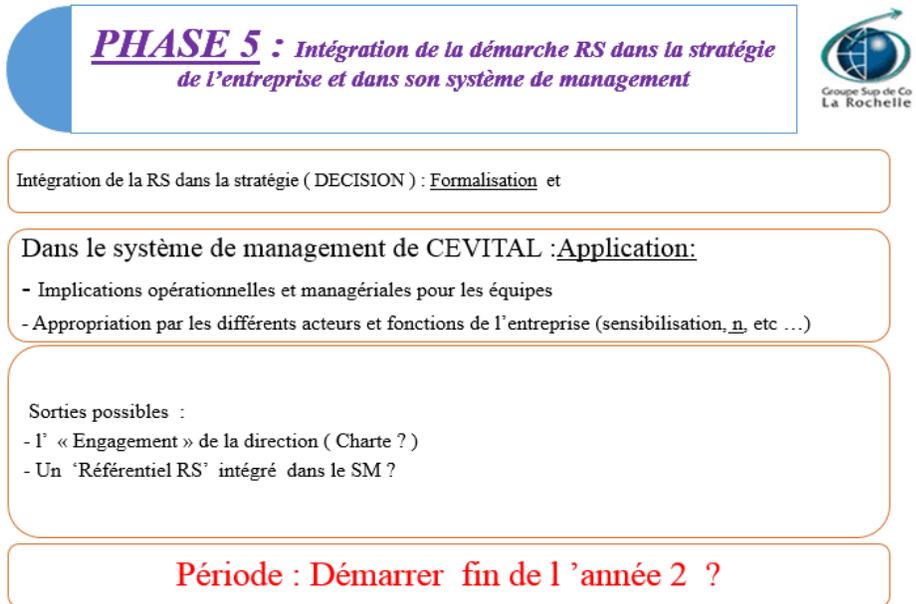


Source : D'après les documents internes de l'entreprise Cevital, 2021.

➤ **Phase 5 : intégration de la démarche responsabilité social dans la stratégie de l'entreprise et dans son système managérial**

Elle représente la cinquième phase conduite dans la fin de la deuxième année. En effet, c'est la conception d'un « système de management » intégrant le développement durable et répondant aux lignes directrices de la norme ISO 26000, et l'approprier par les différents acteurs et fonctions de l'entreprise (sensibilisation, formation,...).

Figure n°10 : intégration de la démarche responsabilité social dans la stratégie de l'entreprise et dans son système managérial



Source : document interne de Cevital, 2021.

➤ **Phase 6 : amélioration continue de la responsabilité sociale de l'entreprise, communication externe (parties prenantes)**

Elle constitue l'opérationnalisation concrète des plans d'action, afin d'accéder à une meilleure interprétation de la démarche, de permettre la sensibilisation du personnel à partir des plans d'action retenus, ainsi que pour conduire des formations spécifiques en matière de RSE. De plus, cette phase permet la gestion de changement comportemental, en adoptant les facteurs d'oppositions éventuels, aussi que les pressions issues de l'application de cette démarche.

a. L'effet de l'intégration de RSE sur le développement managériale et stratégique de l'entreprise Cevital

L'équipe du COPIL de l'entreprise Cevital a achevé cette étape d'analyse, en appréciant les axes stratégiques retenus avec le positionnement final des domaines d'action sur les grilles de la phase d'autoévaluation pour mettre en exergue la cohérence ou

l'incohérence. Dans ce cas, les résultats de cette appréciation et comparaison sont exposés dans le tableau n°02.

Tableau N°02: Comparaison des axes stratégiques retenus avec le positionnement final des domaines d'action

	<i>Degré de Cohérence</i>	<i>Commentaires sur la cohérence</i>
Gouvernance	++	Très cohérent
DH	+	Cohérent
RCT	=	Axe RS retenu très discuté
Environnement	+	Axe transverse aux DA de la QC
LP	+	Axe transverse aux DA de la QC
RC	-	Axe controversé entre les deux groupes de travail
CDL	=	Axe transverse Meilleure compréhension de la QC

Source : Document interne de CEVITAL, 2021.

En effet, on s'est esquissés au cours de notre investigation de cas au sein de l'entreprise Cevital que la norme ISO 26000 ne saurait exiger un modèle unique applicable dans toute organisation, dans la mesure où la mise en œuvre d'une démarche RSE sollicitent d'adapter les lignes directrices de la norme aux objectifs, à la culture de l'entreprise.

La démarche d'intégration de la RSE selon le référentiel des normes d'ISO 26000, a conduit l'entreprise Cevital à émettre une stratégie intégrale et anticipée, se concrétisant, ainsi, par la création de comités ad hoc, dont la mission principale comporte à faire le pilotage du processus de la mise en œuvre de la responsabilité sociales des entreprises. Ces constatations nous autorisent, dès lors, à infirmer la première hypothèse (H1).

Donc, l'adoption d'une démarche RSE doit, absolument, s'intégrer de façon, cohérente, dans la culture de l'entreprise, ainsi que dans son organisation, dans la mesure où celle-ci est source de véritables changements avec de nouveaux engagements et des comportements à faire convertir et à inciter. Ces constats nous permettent à affirmer la deuxième hypothèse (H2).

4. Conclusion

Avec l'augmentation des pressions exercées par les parties prenantes, et l'avènement des préoccupations sociétales et environnementales liées au développement durable, de nouvelles

valeurs ont émergé dans le monde des affaires, obligeant les entreprises à adopter certains comportements, et à suivre certaines stratégies, afin de préserver leurs légitimités au sein de leur environnement.

À l'issue de l'étude conduite au sein de l'entreprise Cevital, nous avons conclu que la mise en place d'une démarche RSE selon le référentiel de la norme ISO 26000, a conduit l'entreprise Cevital à émettre une stratégie intégrale et anticipée par la création de comités *ad hoc* dans le but de mieux gérer la mise en place du processus d'intégration de la RSE au sein de l'entreprise.

5. Listes bibliographiques

Livres :

1. CAPRON M, QUAIREL-LANOIZELEE F, (2013), La responsabilité sociale d'entreprise, éd. La Découverte, France.
2. CARROLL. A, (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational, Edition Business Horizons, Indiana.
3. MICHALET, C. A, (2002), Qu'est-ce que la mondialisation ? La Découverte, Paris.

Thèses de doctorat :

1. MHISSSEN -M. I., (2017), Engagement sociétal global en PME : une approche par les logiques d'action des dirigeants en Tunisie », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Valenciennes et du Hainaut- Cambrésis et l'école supérieure de commerce de Tunis. Consulté le 15/08/2020.
2. QUANIAUX .H, « Contraintes et opportunités de l'engagement des PME dans des démarches de responsabilité sociale », Diplôme de l'IEP, Université Lumière, Lyon, 2006-2007.

Article de séminaires

1. Attarça M., Jacquot T. 2005, « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales » XIVème Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Angers.
2. OXIBAR B., (2005). La diffusion d'informations sociétales : outil de mesure et déterminants. Une comparaison multi-supports. 26^{ème} congrès de l'AFC, Lille, France.

Articles de journal et revue

1. GOLLI A. et YAHIAOUI D., (2009). Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Revue Management et Avenir*, Vol.3, N°.23, p.220-231.
2. GOND J.P. et MULLENBACH-SERVAYRE A., (2004). Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. *Revue des Sciences de Gestion*, N°.205, p.93-116.

Sites web

1. ISO 26000, « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale », Première édition, 01/11/2010. <https://www.iso.org/fr/standard/42546.html> Consulté le 20/08/2021.
2. COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, 2001, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises Bruxelles, le 18.7.2001 [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_fr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_fr.pdf) consulté le 21/08/2021.