

# MESURE ET PILOTAGE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES EN ALGÉRIE : LE CAS D'UNE ENTREPRISE DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE, NCA ROUBA

**Djamel KHOUATRA**  
ISEOR, Magellan  
IAE Lyon - Université Jean Moulin  
(France)

**Youcef MÉRIANE**  
École Nationale Supérieure de  
Management-Koléa  
(Algérie)

## RÉSUMÉ :

Face à une croissance économique dans un monde à ressources limitées, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un thème qui prend une place croissante dans la recherche en sciences de gestion.

De plus, la RSE est sujette à controverse bien qu'elle soit souvent décrite comme l'application du développement durable au niveau des organisations. Ces dernières peinent, malgré leur volonté, à l'intégrer dans leurs stratégies et à assurer une performance globale, c'est-à-dire une performance tridimensionnelle : sociale, environnementale et économique.

C'est pourquoi ce travail de recherche se veut comme une contribution à l'effort collectif de répondre à la problématique d'intégration, de mesure et pilotage de la RSE dans les organisations algériennes.

## Mots-clés

Responsabilité Sociale des Entreprises, Développement Durable, Contrôle de Gestion, Management Socioéconomique, Gouvernance.

## INTRODUCTION

L'accélération de la globalisation qu'induit l'avènement des technologies de l'information et de la télécommunication ainsi que le mouvement rapide des populations influencent et métamorphosent le monde. Les organisations sont donc soumises à une contrainte d'épuisement de ressources non renouvelables et aux revendications accrues des différentes parties prenantes.

Il faut reconnaître aux entreprises les progrès auxquels nous assistons et desquels nous tirons un avantage commun. Toutefois, l'image de ces agents économiques est quelque peu entachée par scandales et malversations.

Etre responsable en ces temps de « règne de l'opinion publique » s'avère être un caractère éminent pour tout acteur sur le plan économique, social et politique.

La Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises (RSE) est aujourd'hui l'orientation de toute entreprise repentie de sa course égoïste au profit ; en tout cas, c'est le message que les entreprises laissent transparaître, car dans certains cas il ne s'agit que d'un effet « make-up » pour redorer les bilans et améliorer leur image. Dans ce travail de recherche nous utilisons l'expression responsabilité sociale avec une double dimension interne à l'entreprise et externe (parties prenantes externes).

Les études sur la RSE sont multiples. Les plus récurrentes portent sur l'étendue de la RSE vis-à-vis de la responsabilité de l'Etat ou portent sur son lien avec la performance financière. Notre travail de recherche quant à lui s'inscrit dans une volonté de mesurer et de piloter la RSE dans un monde qui se développe durablement.

La RSE devient un concept d'actualité sur lequel se penchent professionnels et chercheurs, mais qui demeure flou et mal cerné. De ce fait, nous sommes intéressés de comprendre comment l'entreprise met-elle en œuvre la responsabilité sociale et dans quels objectifs ? Sachant que la RSE n'a pas un caractère légalement obligatoire en Algérie qu'est-ce qui incite une entreprise à la mettre en œuvre ? Si l'entreprise tirerait avantage de la RSE, comment serait-elle intégrée à la stratégie et comment serait-elle mesurée et pilotée ?

Nous pensons que mener une recherche dans le domaine de la RSE permettra de mieux cerner le concept et apportera plus de facilité à la plupart des entreprises algériennes notamment celles qui peinent malgré leurs actes volontaires à intégrer et à opérationnaliser ce concept.

Notre thèse a pour ambition de contribuer à la recherche en sciences de gestion dans le domaine de la RSE. Cette recherche a pour objectifs :

- de répondre à la difficulté des entreprises face à la complexité de mise en œuvre et de contrôle de la RSE ;
- et de contribuer à la production de connaissances scientifiques, dans le domaine des sciences de gestion et de la RSE, utiles et applicables par les entreprises.

Ainsi, notre thèse se situe entre une problématique d'intégration de la RSE dans les organisations et celle de sa mesure et de son contrôle et pilotage.

## **1. CADRE THÉORIQUE**

Dans cette partie nous tentons dans un premier point de cerner le concept de RSE par une revue de littérature puis dans un second point de positionner notre recherche.

### **1.1. Revue de littérature**

La revue de littérature sur la RSE nous a permis de relever plusieurs points que nous développons dans ce qui suit.

#### **1.1.1. La RSE, émergence d'un concept ancien**

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise est un concept qui s'est propagé à partir des années 90 et qui connaît actuellement une plus grande ampleur par le fait du développement des TIC, du recul du rôle social et économique de « l'Etat providence » et de l'augmentation de catastrophes écologiques et économiques (Tchernobyl, Deepwater Horizon, Hazelwood, La crise des subprimes...). Comme il gagne d'autres formes d'organisations différentes de l'entreprise privée et de l'entreprise publique pour s'inviter dans les administrations publiques, les universités, les organisations gouvernementales et non gouvernementales.

Même si le concept « RSE » est été introduit par l'économiste John Morice Clark qui proposa, dans un article paru en 1916 « *The Changing Basis of Economic Responsibility* », d'intégrer la dimension sociale à la responsabilité économique de l'entreprise. Et bien qu'il revienne à l'économiste Howard Bowen (1953) en tant que père fondateur, la RSE demeure, néanmoins, un prolongement d'actions philanthropiques d'entreprises et d'investissements éthiques (Société Religieuse des Amis « *quakers* » (1650), *Pioneer fund* (1928).

### 1.1.2. Une définition ambivalente de la RSE

Le fait d'être un concept ancien ne confère pas à la RSE une définition consensuelle ni unanime. En effet, il existe autant de définitions que d'auteurs ; Bowen (1953) définit la RSE comme « *une obligation pour les chefs d'entreprises de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général* ». Selon Carroll, la RSE est « *l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société (en englobant) les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires* ».

Plusieurs autres auteurs vont dans le même sens que Bowen. Davis (1960) avance que « *la responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise* ». Frederick (1960) quant à lui vient en complément avec deux nouvelles dimensions : la manière de gérer les ressources et la gouvernance collective. Il avance que « *la responsabilité suppose une attitude civique à l'égard des ressources économiques et humaines, et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise* ».

Plus récemment, Bouyoud (2010) définit la RSE, en s'inspirant de la définition du développement durable de Brundtland, comme un « *ensemble des obligations normatives ou morales qui détermine la stratégie de l'entreprise dans son environnement au regard de ses parties prenantes tout en assurant sa pérennité voire sa croissance économique afin de concilier dans le présent les performances économiques, sociales et environnementales sans nuire aux performances futures* ».

La RSE a été aussi un sujet sur lequel se sont penchées les instances internationales, régionales, et gouvernementales. Ainsi, la commission européenne définit la RSE comme : « *un concept qui désigne l'intégration*

*volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales avec leurs parties prenantes ».*

Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) définit la RSE comme étant : « *l'engagement continu des entreprises à adopter des comportements éthiques et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de la vie des employés, de leurs familles ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble* ». On peut constater de ces définitions que la RSE reste une prise de conscience et un engagement volontaire et non pas obligatoire.

Milton Friedman (1970) représente le courant qui prône une conception purement économique de la RSE. Pour cet auteur, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise se résume à accroître son profit et le bien-être social ne peut pas être assuré par le comportement éthique, mais plutôt par « la main invisible ». Albert Carr (1968) considère que le but ultime de l'entreprise est de faire du profit sans être guidée par l'éthique.

Il est clair qu'il n'y a pas de consensus ni sur la définition de la RSE ni sur son contenu. On pense que cela revient à son caractère évolutif car les contextes sociaux, économiques et environnementaux ne sont pas les mêmes partout et en tous temps.

### 1.1.3. La RSE, une démarche volontaire pas encore opérationnelle

Les normes que proposent les différentes organisations et instances mondiales et régionales sont un bel effort qui ne revêt pas un caractère obligatoire.

Elles sont souvent sous forme : de recommandations (meilleures pratiques et principes énoncés par le Pacte mondial de l'ONU et par l'OCDE), d'outils à adopter volontairement par les entreprises afin de communiquer sur leurs améliorations en management et performances environnementales (Eco Management and Audit Scheme « EMAS »), de normes certifiantes à intégrer volontairement dans le management (ISO 14001), de lignes directrices et d'engagement volontaire non-certifiant (Norme ISO 26 000) ainsi que sous forme de directives globales pour rendre compte des performances économiques, sociales et environnementales (GRI ou Global Reporting Initiative, actuellement à la version 4/2014).

Plusieurs auteurs s'accordent pour qualifier la RSE de concept hétéroclite pour finir en concept fourre-tout auquel les entreprises ont recours pour verdir leurs discours et brandir une image d'acteurs responsables sans pour autant concrétiser leurs engagements.

Pour impulser un engagement des entreprises dans la RSE et le développement durable, plusieurs pays légifèrent dans ce sens. La RSE fait l'objet d'un intérêt croissant dans les pays du Maghreb. Ainsi le Maroc par exemple s'est engagé à partir de 2005 en faveur du développement durable dans le cadre du projet « Pacte Mondial ». L'exécution de ce projet « Pacte Mondial » au Maroc a conduit à une série d'activités axées essentiellement sur des opérations de communication et de formation destinées aux cadres des entreprises, des administrations du secteur public ainsi qu'à des organisations professionnelles. Un label RSE a été développé au Maroc afin de faire connaître les entreprises

socialement responsables et de les valoriser auprès de leurs parties prenantes (Zidi, 2016).

L'Algérie a mis en place un dispositif juridique qui comprend actuellement plus de 27 lois et plus de 15 décrets d'application. En matière de développement durable nous citons :

- La loi n° 01-19 du 12 décembre 2001, relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets ;
- La loi n° 01-20 du 12 décembre 2001, relative à l'aménagement et au développement durable du territoire ;
- La loi n° 02-02 du 5 février 2002, relative à la protection et la valorisation du littoral ;
- La loi n° 03-10 du 19 juillet 2003, relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable, (principe de précaution) ;
- La loi n° 04-03 du 23 juin 2004, relative à la protection des zones de montagnes dans le cadre du développement durable ;
- La loi n° 04-09 du 14 août 2004, relative à la promotion des énergies renouvelables dans le cadre du développement durable ;
- La loi n° 04-20 du 25 décembre 2004, relative à la prévention et à la gestion des risques majeurs dans les cadres du développement durable.

En ce qui concerne la RSE, l'Algérie a ratifié la norme internationale ISO 26 000 en 2011 et le référentiel de reporting extra-financier GRI 2014. Ce dernier semble être appliqué par plusieurs entreprises en Algérie : NCA ROUIBA, CONDOR, DANONE DJURDJURA.

L'Algérie a ratifié plusieurs conventions de l'OIT :

- En 1962, « la convention n° 29 sur le travail forcé, la convention n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, la convention n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective, la convention n° 100 sur l'égalité de rémunération » ;
- En 1969, « la convention n° 111 concernant la discrimination (emploi et profession) » ;
- En 1984, « la convention n° 138 sur l'âge minimum d'admission à l'emploi » ;
- En 2001, « la convention concernant l'interdiction des pires formes de travail des enfants et l'action immédiate en vue de leur élimination ».

Afin de la promotion de la bonne gouvernance et la transparence, l'Algérie compte depuis 2012 un organe national de prévention et de lutte contre la corruption (ONPLC).

Hormis ces engagements publics et privés en matière de RSE, l'Algérie ne dispose pas de réglementation en vigueur. Toutefois, cela n'empêche pas la recherche pour l'appropriation de la RSE au sein des organisations algériennes<sup>1</sup>.

### 1.1.3. La relation entre RSE et performance financière de l'entreprise

Par ailleurs, l'ambiguïté gagne aussi le lien entre performance sociale (RSE) et performance financière. En effet, malgré la profusion des recherches effectuées

---

<sup>1</sup> Parmi elles on trouve les travaux menés par Yassine FOUAD et Anis Khallil KEDDACHE en 2013 sur l'analyse de l'appropriation de la RSE au sein de la Société Nationale algérienne de l'Electricité et du Gaz SONELGAZ. Ainsi que le travail de recherche mené par Hind SLAMANI en 2013 qui consiste en un examen des pratiques RSE en Algérie.

pour faire ressortir l'existence du lien et sa nature positive, négative ou mixte, une ambiguïté persiste encore à ce sujet.

Selon la synthèse faite par Allouche, Huault et Schmidt (2004), des résultats d'études menées pour faire ressortir la nature du lien RSE/performance financière, il ressort que 55,2% des résultats indiquent un lien positif (la RSE augmente la performance financière), 12,6% un lien négatif (la RSE diminue la performance financière), 23,4% une absence de lien et 8,8% un lien mixte.

Allouche et Laroche trouvent aux études menées dans ce sens une fragilité conceptuelle lourde et relèvent, d'une part, plusieurs incohérences et confusions concernant les échantillons, les mesures des variables et les relations de causalité testées, d'autre part, une mesure de performance sociale fondée principalement sur des critères sociaux et environnementaux et beaucoup moins sur les critères de gestion de ressources humaines qui sont supposés être un objet central et principal de la RSE.

## 1.2. Positionnement de la recherche

Pour nous, la RSE n'est pas une mode ni un modèle managérial à prendre à demi-mesure, mais plutôt un changement idéologique intégré à la gouvernance de l'entreprise et intégrant toutes les composantes économiques, environnementales et sociales pour une performance globale et collective durable. Ainsi, nous rejoignons Igalens (2003) qui conçoit la RSE comme une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société.

Une entreprise qui adopte une démarche socialement responsable s'apprête nécessairement à faire des changements stratégiques et organisationnels afin de répondre aux demandes des différentes parties prenantes tout en atteignant ses propres objectifs économiques.

La contingence de la responsabilité sociale à laquelle fait face l'entreprise peut soumettre cette dernière à des incertitudes stratégiques. De même, les normes et les valeurs ainsi que les pratiques qui composent l'environnement, souvent institutionnalisées par la société, exercent une pression institutionnelle et influencent les comportements et l'organisation de l'entreprise (Delalieux, 2005).

La RSE se présente comme une innovation institutionnelle qui pousse l'entreprise à s'adapter et à répondre aux exigences sociales pour préserver ou accroître sa légitimité et son pouvoir et ainsi prétendre à des profits dans la durée.

Notre recherche qui porte sur la mesure et le pilotage de la RSE en Algérie, nous incite à recourir à divers champs disciplinaires et à faire appel à plusieurs théories. Nous mobilisons la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle car l'entreprise n'est pas dissociée de son environnement social, politique et environnemental, comme elle est souvent influencée par diverses institutions et doit rendre compte de ses comportements aux différentes parties prenantes, ce qui rejoint le principe de la RSE.

Toutefois, la théorie socioéconomique des organisations développée par Savall depuis 1973 constitue le noyau dur de notre recherche, car elle permet une

mesure de la performance globale, sociale et économique, et une appréhension de la réalité de « l'objet complexe ».

Le manque de responsabilité sociale n'est pas sans incidence sur l'entreprise et son effet boomerang finit toujours par se répercuter sur la performance économique de celle-ci. Selon la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1989), l'entreprise doit minimiser ses coûts de transaction et d'organisation. A ces coûts s'ajoutent des coûts cachés que le modèle d'analyse socio-économique met en exergue à travers le diagnostic des dysfonctionnements classés en six thèmes : conditions de travail, organisation du travail, Communication-Coordination-Concertation (3C), gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.

Nous pensons qu'être socialement responsable est un effort organisationnel qui doit être soutenable pour pouvoir créer de la valeur dans un objectif de pérennité imbriquée sociale et économique de l'organisation. De ce fait, nous situons notre travail de recherche dans la continuité des travaux menés sur la mesure et la création de la valeur organisationnelle par (Hoarau et Teller, 2001 ; Cappelletti et Khouatra, 2004).

La complexité du concept RSE et les modifications stratégiques qu'il implique nous incite à recourir aux travaux menés sur l'apprentissage organisationnel (Kim, 1993, Kloot, 1997).

Le thème de notre recherche sur la RSE nous conduit à mobiliser plusieurs théories que nous présentons dans le tableau suivant :

<b>THEORIES ET TRAVAUX MOBILISES</b>	<b>PERTINENCE PAR RAPPORT AU PROJET DE THESE</b>
La théorie des parties prenantes, (Freeman 1999)	La RSE est un besoin émanant des parties prenantes. Nous faisons recours à cette théorie pour pouvoir opérationnaliser la RSE.
La théorie néo-institutionnelle, (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983)	La RSE se présente comme une innovation institutionnelle qui pousse l'entreprise à s'adapter. Nous mobilisons cette théorie pour expliquer comment et pour quelles raisons les entreprises adoptent la RSE.
L'apprentissage organisationnel, (C. Argyris et D. Schön, 1978)	L'intérêt de faire recours à cette théorie est de comprendre comment l'entreprise développe de nouvelles routines organisationnelles en intégrant la RSE.
La théorie socioéconomique, (Savall, 1973)	La théorie socioéconomique nous permet de relever les dysfonctionnements et de transformer les coûts cachés en source d'autofinancement pour la mise en œuvre de la RSE.

Structure et dynamique des organisations, (H. Mintzberg 1982)	La RSE n'est pas sans incidence sur la structure organisationnelle des entreprises. Ainsi, nous nous appuyons sur les travaux de Mintzberg afin de décrire et comprendre les changements structurels des organisations à l'intégration de la RSE.
Les leviers de contrôle, (R. Simons 1995)	Nous mobilisons les travaux de Robert Simons sur les leviers de contrôle, plus précisément sur le contrôle de gestion, dans le but de maintenir une coopération et coordination horizontale et verticale et une cohérence entre les objectifs et les indicateurs de mesure de la RSE.
Le modèle de R. Ackerman et R. Bauer (1976)	Nous mobilisons les travaux d'Ackerman et Bauer sur la modélisation de l'institutionnalisation des démarches de RSE, dans le but de comprendre comment intégrer les enjeux sociaux dans l'entreprise au même titre que les enjeux économiques et quels sont les paramètres organisationnels à maîtriser pour concrétiser les volontés managériales pour la mise en œuvre d'une démarche socialement responsable.

## 2. MÉTHODOLOGIE ET CHOIX DU TERRAIN DE RECHERCHE

Après la revue de littérature, nous présentons dans ce qui suit la problématique et la méthodologie de notre recherche ainsi que le terrain d'observation scientifique.

### 2.1. Problématique et hypothèses

S'il n'y a pas de définition commune et unanime et si la question sur le lien entre RSE et performance financière reste suspendue, nous pensons que c'est pour le fait que la RSE revêt un caractère évolutif mais aussi parce que les préoccupations des sociétés sont d'orientations hétérogènes bien qu'elles convergent dans certains cas.

Il est clair que la RSE relève d'une stratégie à maîtriser. Toutefois, les entreprises éprouvent des difficultés à la formuler et à la décliner et sont souvent dans un contexte d'incertitude stratégique.

Par ailleurs, l'élargissement de la notion de performance induite par la RSE renvoie vers une redéfinition des systèmes de contrôle, plus particulièrement de contrôle de gestion. Pour Simons (1995), le contrôle de gestion s'articule autour de quatre leviers, les systèmes de croyances et de contraintes sont les deux premiers. Néanmoins, nous nous intéressons pour notre recherche aux deux autres systèmes, le contrôle diagnostic et le contrôle interactif, sur lesquels s'articule le contrôle de gestion.

Le contrôle diagnostic se caractérise par la capacité de mesurer les outputs d'un processus, l'existence de standards prédéterminés que l'on compare avec les résultats actuels, la capacité de corriger les écarts par rapport aux standards (Simons, 1995). Quant au contrôle interactif, il consiste en une mutualisation des



outils de mesure de sorte à inciter le dialogue et l'interactivité entre les acteurs de l'organisation.

Il est à savoir qu'il ne s'agit pas d'opter pour l'un des leviers. Selon Simons, le contrôle est réussi lorsque les tensions entre innovation créative et atteinte des objectifs sont transformées en une croissance rentable. Ainsi, l'auteur accorde beaucoup d'importance à l'équilibre entre le contrôle diagnostic et le contrôle interactif.

Plusieurs auteurs vont dans le même sens que Simons et avancent, d'une part, que l'utilisation des systèmes de mesure de la performance peut être de manière diagnostique et interactive dans certaines situations stratégiques (Widener, 2007), d'autre part, l'utilisation excessive ou insuffisante de l'un des deux leviers peut annuler les bénéfices potentiels issus de ces derniers (Henri, 2006).

De ce qui précède nous soulevons la question suivante : Comment une combinaison équilibrée entre contrôle diagnostic et contrôle interactif permet-elle au contrôle de gestion de formuler et de décliner une stratégie RSE ?

Conformément à la conception d'Anthony (1988) : « Le contrôle de gestion constitue un processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation dans un objectif de mettre en œuvre la stratégie de l'organisation ». De cette conception, nous pouvons dire que le contrôle de gestion se présente comme un processus de déclinaison de la stratégie de l'entreprise dans une perspective *top down*.

Toutefois, Simons présente le contrôle de gestion comme un processus stimulant la recherche et l'apprentissage et permettant l'émergence de stratégie grâce à son utilisation interactive et diagnostique. Ainsi, Simons rejoint les travaux de Mintzberg lorsqu'il souligne que la stratégie peut émerger de manière non délibérée dans une perspective *bottom up* ou mixte.

La RSE étant considérée comme une stratégie, son lien avec le contrôle de gestion demeure inéluctable. Cependant, en partant des caractères du contrôle diagnostic et de l'absence de standards et de critères communs et partagés de la RSE, comme le souligne Allouche et Laroche (2005), il semble que le lien entre contrôle diagnostic et stratégie RSE n'est pas des plus évidents.

**Dans un cadre théorique et empirique caractérisé par une absence de consensus sur le concept de RSE et sur son application dans les organisations, comment peut-on mesurer la RSE ? Et comment peut-on la piloter ?**

### ➤ L'HYPOTHESE CENTRALE

L'hypothèse centrale permet de formuler et de délimiter l'objet de la recherche. Elle traduit les convictions et les intuitions du chercheur et permet de formuler la question de recherche (Savall et Zardet, 2004).

Afin d'arriver à nos objectifs de recherche, nous émettons l'hypothèse centrale suivante :

<p><i>L'association d'un management socio-économique à un contrôle de gestion diagnostic et interactif équilibré contribue à l'opérationnalisation de la mesure et du pilotage de la responsabilité sociale des entreprises.</i></p>
--

### ➤ LE CORPS D'HYPOTHESES

Nous tentons à travers ce corps d'hypothèse de décliner et de valider l'hypothèse centrale de notre recherche. Celui que nous présentons comporte des hypothèses descriptive, explicative et prescriptive.

*L'hypothèse descriptive* expose une constatation observée sur le terrain ou relevée dans la revue de littérature.

- La RSE s'introduit dans l'entreprise algérienne en tant que concept et reste confinée dans une perspective de communication externe sans qu'elle ne soit traduite en objectifs stratégiques et en actions concrètes.

*L'hypothèse explicative* permet d'interpréter l'observation de l'objet de recherche.

- L'absence d'un cadre normatif consensuel de la RSE, le manque d'opportunités d'apprentissage organisationnel, l'inadaptation des systèmes d'information et de contrôle RSE ainsi que les structures organisationnelles, inhibent la capacité des organisations à mesurer et à piloter la RSE.

*L'hypothèse prescriptive* consiste en une tentative d'apport de réponses et de solutions possibles à partir de l'observation et de l'explication.

- Un processus de communication, concertation, coordination permettrait des échanges transversaux propices à la co-construction de systèmes de contrôle, d'évaluation et de pilotage de la RSE efficaces et efficients.

## 2.2. Méthodologie qualimétrique de la recherche

L'objectif de notre recherche consiste à mettre en place une RSE et à mesurer sa performance selon des facteurs que l'analyse d'application de la RSE nous permettra de relever. Les études menées dans ce sens adoptent dans la majorité des cas une démarche qualitative.

En partant des objectifs de notre recherche et le peu de travaux menés dans ce domaine, nous optons pour une recherche par étude de cas qui s'appuiera sur une étude au sein d'une entreprise algérienne du secteur agroalimentaire, en privilégiant une démarche qualitative.

Par ailleurs, les objectifs de notre recherche nous mènent à rejoindre principalement l'approche socio-économique (Savall, 1973), du moment qu'il est prévu de procéder à l'analyse de l'application de la RSE et à l'identification des dysfonctionnements qui en ressortent, dans un objectif de sortir avec un modèle de mise en œuvre et de mesure de la RSE.

Tout travail scientifique requiert de l'information qui doit être recueillie par des techniques différentes afin d'assurer sa sincérité, son authenticité et sa fiabilité.

Pour la réalisation de la présente recherche, il est prévu d'utiliser trois techniques de recueil d'informations : l'Entretien semi directif, la Documentation et l'Observation participante. Savall et Zardet (2004) le précisent en disant que : « *La qualité de la base d'informations est d'autant plus grande qu'elle combine des informations collectées par entretiens, par document et par observation directe* ».

L'usage de ces trois techniques EDO précitées (Savall, Zardet, 2004) permet un croisement d'informations qui, même s'il ne prétend pas à une exhaustivité, permet une complémentarité des informations.

## ❖ ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Les entretiens semi-directifs seront effectués avec plusieurs catégories d'acteurs. Etant donné que notre recherche porte sur les systèmes de contrôle, de mesure et de pilotage de la RSE, nous prévoyons de mener des entretiens avec les responsables du top management comme avec les responsables du management intermédiaire et opérationnel. Compte tenu de l'aspect intégrant de la RSE concernant les parties prenantes, nous prévoyons de mener, également, des entretiens avec des acteurs de l'environnement externe de l'entreprise.

L'avantage de l'entretien est l'interaction interpersonnelle qu'il implique et la possibilité qu'il offre, à ce titre, de reconstruire les représentations cognitives que les individus ont de la RSE, à travers leurs verbes et cela malgré la taille réduite de la population à étudier.

Les entretiens seront menés en langue française et éventuellement en anglais, amazigh, arabe et dardja<sup>2</sup>, selon un principe d'entonnoir « *introduction, centrage du sujet, approfondissement et conclusion* ». Cela consistera à amener l'interviewé à se sentir à l'aise en lui présentant globalement notre thème de recherche et en lui assurant l'anonymat.

## ❖ ÉTUDE DOCUMENTAIRE

Cette partie consistera en particulier à recueillir des connaissances des contextes dans lesquels apparaît le sujet étudié. Plusieurs types de documents seront analysés : des articles de journaux, des colloques, des émissions de télévision et de radio, des articles scientifiques, des documents produits par les entreprises ainsi que des textes de lois.

## ❖ OBSERVATION PARTICIPANTE

L'observation participante sera utilisée dans le cas où il serait possible d'intégrer une entreprise qui applique la RSE ou qui se prépare à l'adopter, ou au sein d'une organisation d'observation telle que l'ORSE (Observatoire de la RSE) en Algérie.

Dans ce cas, l'observation participante sera une des techniques de recueil d'informations à laquelle on fera appel tout au long de notre présence sur le terrain de recherche. Les informations ainsi recueillies, apparentées à la dimension « tacite » de la connaissance (Polanyi, 1966) ou qualifiées de non-dits, viendront compléter celles obtenues par les entretiens. Savall et Zardet (2004) soulignent que : « *Autant les entretiens constituent une source irremplaçable d'informations, autant cette base d'information est entachée par les phénomènes de non-dit* ».

Une fois les données recueillies, on ne peut pas prétendre directement à leur objectivité, principalement lorsqu'il s'agit de données qualitatives car notre subjectivité en tant que chercheur ainsi que celle des interviewés peut survenir à tout moment. De ce fait, il sera prévu de procéder à une triangulation des données recueillies pour réduire la subjectivité.

---

<sup>2</sup> Dialecte algérien qui se rapproche de l'arabe.

## ❖ APPROCHE QUALITATIVE

Etant donné qu'il s'agit d'informations qualitatives, leur analyse relève plutôt d'un effort intellectuel que d'une conformité aux techniques. C'est ce que soulignent Paillé et Muccchielli en disant que « *l'analyse qualitative est d'abord un champ d'exercice intellectuel avant d'être une méthode ou une technique, et ne saurait être contenue dans une formule exclusive ou dans une série linéaire...* » (Paillé et Muccchielli, 2003).

Pour notre travail de recherche, l'analyse de contenu sera privilégiée tout en mobilisant l'analyse thématique ainsi que d'autres techniques

## ❖ APPROCHE QUANTITATIVE

De manière complémentaire à l'approche qualitative et dans une perspective d'une approche qualimétrique combinant une méthode qualitative et une méthode quantitative (Savall et Zardet, 2004), il est également envisagé de recourir à l'approche quantitative pour valider les résultats de la recherche et tendre vers leur généralisation. En effet, devant l'absence de critères d'évaluation partagés de la RSE et le caractère évolutif et changeant que revêt cette dernière, nous essayerons de prétendre à une contingence générique de la mesure et du pilotage de la RSE.

Pour ce faire, nous optons pour une enquête par questionnaire dans le but de comprendre si les comportements et pratiques RSE relevées par l'étude qualitative sont spécifiques à NCA ROUIBA ou généraux au secteur d'activité.

Une pré-enquête serait nécessaire car elle permettra de définir la population d'enquête, d'affiner les hypothèses et de définir le contenu des notions. Lors de cette enquête, trois moyens complémentaires seront mis en œuvre : documentation, entretiens exploratoires et discussion.

Le questionnaire comprendra des questions fermées et à choix multiples fondées sur les hypothèses affinées lors de la pré-enquête. L'administration du questionnaire se fera en face à face. A ce titre, le questionnaire comprendra une rubrique dédiée au recueil d'informations supplémentaires ou complémentaires relatives aux conditions de passation du questionnaire ou aux réponses explicatives des répondants.

## • L'ÉCHANTILLONNAGE

L'objectif de comprendre la manière dont est pilotée la RSE nous pousse à nous intéresser aux individus. Ainsi, l'unité de l'échantillonnage sera composée d'individus qui occupent des postes relatifs à la RSE et au développement durable dans les différentes entreprises du secteur agroalimentaire algérien. Dans le cas d'indisponibilité d'une base de sondage qui nous permettra de procéder par une méthode de sondage aléatoire, nous opterons pour une méthode de sondage empirique par quotas ou par méthode des unités-types.

### 2.3. Le terrain d'observation scientifique

Nous déploierons notre recherche dans l'entreprise NCA ROUIBA qui évolue dans le secteur agroalimentaire, plus précisément dans le marché des jus et boissons aux fruits. Cette dernière a été créée en 1966 par la famille Othmani qui est l'actionnaire principal de Coca Cola Algérie. NCA ROUIBA emploie 539 collaborateurs et a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 7,85 milliards DA (Dinars Algériens).

Le choix de NCA ROUIBA comme terrain de recherche est fondé sur plusieurs raisons :

- NCA ROUIBA est l'une des rares entreprises algériennes qui œuvre à développer une politique de responsabilité sociale depuis sa création. Elle est également caractérisée par une forte volonté de ses dirigeants à construire une relation durable et équitable avec l'ensemble de ses parties prenantes et son écosystème comme en témoignent les certifications qu'elle détient : ISO 9001, ISO 14000, ISO 22000, HACCP et l'adoption de la norme ISO 26000 dont elle est précurseur au niveau de la zone MENA ;
- NCA ROUIBA projette de continuer sa progression, qui dure depuis 50 ans, en incluant des changements dans le but de figurer dans le top 10 des champions Afro-méditerranéens de l'industrie agroalimentaire, engagés activement dans le développement durable ;
- Dans un objectif de maîtrise de la démarche RSE, les dirigeants de NCA ROUIBA nous ouvrent les portes de l'entreprise et affichent une volonté de coopération à l'égard de notre travail de recherche qui converge avec leurs préoccupations en matière de développement durable et de responsabilité sociale.

## **CONCLUSION**

L'ambivalence et l'ambiguïté relatives au concept de la RSE sont de nature théorique et pratique. C'est pourquoi nous tentons par cette recherche de cerner ce concept et de traiter l'aspect empirique de sa mise en œuvre dans les organisations.

A travers la revue de littérature, il s'avère que la RSE présente un aspect générique et au même temps contingent qui nécessite de recourir à plusieurs théories pour prendre en compte l'ensemble des changements qu'implique sa mise en œuvre.

Ainsi, la théorie socio-économique permet de prendre en compte la dynamique des interactions entre les structures et les comportements, mais aussi de soutenir une démarche Socialement Responsable par la diminution des coûts cachés.

Par ailleurs, un équilibre entre les leviers du contrôle de gestion est important pour maintenir un apprentissage organisationnel favorable à l'émergence de stratégies Socialement Responsables et soutenables.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### OUVRAGES

- ACKERMAN, R. W. et BAUER, R. A., 1976. *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*, Reston.
- ANTHONY R.N., 1988. *The management control function*, Harvard Business School Press, Boston.
- Bowen H.R., 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row. New York.
- HOARAU C. et R. TELLER, 2001. « Création de valeur et management de l'entreprise », Vuibert.
- IGALENS J. et M. JORAS, 2002. *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris: Edition d'Organisation.
- KIM, D. H., 1998. *The strategic management of intellectual capital*, Resources for the knowledge based economy.
- MINZBERG, H., 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Les éditions d'organisation.
- SAVALL H., V. ZARDET, 2004. *Recherche en Science de Gestion: approche qualimétrique, observer l'objet complexe*, ECONOMICA, Paris.
- SIMONS R., 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- WILLIAMSON O. E., 1989. *Transaction cost economics. Handbook of industrial organization*.

### ARTICLES DE REVUES

- ALLOUCHE J., LAROCHE P., Mars 2005. *Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : Une synthèse de la littérature*. Colloque « Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? », Nancy, France.
- ARGYRIS, C. et SCHÖN, D. A., 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective* (Vol. 173). Reading, MA: Addison-Wesley.
- CAPPELLETTI L., KHOUATRA D., 2004. « Concepts et mesure de la création de la valeur organisationnelle », *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol.1, Tome 10, juin, pp. 127-146.
- CARR A.Z., 1968. « Is Business Bluffing Ethical? » *Harvard Business Review*, vol.46, n°1, pp.146.
- CARROLL A.B., 1979. *Three dimensional concept model of corporate social performance*, *Academy of Management Review*, Vol.4.
- CLARK J.M., 1916. *The Changing Basis of Economic Responsibility*, *Journal of Political Economy*, Vol.24, n°3.
- DAVIS K. 1960. *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?* , *California Management Review*, n°2, pp. 70-76.
- DELALIEUX G., 2005. *L'influence des idéologies dans le développement de la RSE*. 23e Université d'été de l'Audit Social, 1er et, 2.

- DiMaggio P. J., & Powell W. W., 2000. « The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields » *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 143-166.
- FOUAD Y., KEDDACHE A.K., 2013. Analyse de l'appropriation de la RSE par le croisement des parties prenantes avec le triple bottom line. Le cas d'une entreprise publique algérienne : Le Groupe SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz). Actes de la 31<sup>ème</sup> Université d'été de l'Audit Social, Belgique.
- FREDERICK W.C., 1960. The Growing Concern Over Business Responsibility, *California Management Review*, n°2, pp. 54-61.
- FREEMAN R. E., 1999. Divergent stakeholder theory. *Academy of management review*, Vol. 24, n°2, pp. 233-236.
- FRIEDMAN M., 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New-York Times Magazine*, 13 September 1970.
- HENRI J.-F., 2006. « Management control systems and strategy: A resource-based perspective » *Accounting Organization and Society*, vol. 31, pp. 529–558.
- KLOOT L., 1997. Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, Vol.8, n°1.
- MEYER J.W., ROWAN B., 1977. « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony » *American Journal of Sociology*, Vol. 83, n°2, pp. 340-363.
- SAVALL H., 1973. A la recherche des coûts cachés. Une méthode de diagnostic socio-économique de l'entreprise. *Revue française de Gestion*, Vol. 18, 96-108.
- WIDENER S. K., 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, Vol. 32, n°7, pp. 757-788.
- ZIDI T. (2016), Impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur les pratiques de la gestion des ressources humaines dans les entreprises marocaines, 13<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE, Lyon, 13-14 juin, 9 p.

## **THÈSES ET MÉMOIRES**

- FLORIANE BOUYOUD, Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, Thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de Yvon PESQUEUX et Laurent Cappelletti, Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, Conservation National des Arts et Métiers (CNAM), 2010, 337p.
- HIND SLAMANI, La responsabilité sociétale des entreprises en Algérie : Examen des pratiques RSE, Mémoire de Master en management des organisations, sous la direction de Abderrahmane ABEDOU, Ecole Nationale Supérieure de Management Alger, 2013, 102 p.