

**Perception des pratiques de la RSE par les
dirigeants d'une entreprise algérienne**
The perception of CSR practices by the executives of
an Algerian company

MOUSSAOUI Mourad

Doctorant en Management

Laboratoire RMTQ

Faculté des sciences économiques, Commerciales et des sciences de
gestion, Université de Bejaia. Algérie

mourad.moussaoui@univ-bejaia.dz

MEZIANI Mustapha

Professeur

Faculté des sciences économiques, Commerciales et des sciences de
gestion, Université de Bejaia. Algérie

mustapha.meziani@univ-bejaia.dz

KHERBACHI Sonia

Maître de conférences

Faculté des sciences économiques, Commerciales et des sciences de
gestion, Université de Bejaia. Algérie

soniakherbachi@gmail.com

Date de soumission :19/10/2025, Date d'acceptation :01/11/2025, date de publication :05/12/2025

Résumé :

Cet article explore la perception des dirigeants et l'état des lieux des pratiques de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) appréhendée à travers un certain nombre de pratiques socialement et environnementalement responsables dans les activités de l'entreprise tels que les pratiques existantes en matière de RSE, les obstacles et contrainte à l'adoption d'une démarche RSE, structure existence ou l'absence d'une structure en charge des pratiques de la RSE ; et enfin les outils de gestion des parties prenantes. L'étude repose sur une enquête de terrain par entretien semi-directif, auprès d'un panel de trois cadres dirigeants d'une entreprise dans la région de Bejaia (Algérie). Reposant sur une Analyse de Contenu Thématique (ACT), l'étude montre que la RSE est perçue par les dirigeants à la fois comme un défi et une opportunité pour l'entreprise, tout en soulignant l'importance de la mise en place d'une démarche volontaire de la RSE structurée.

¹ Auteur Correspondant

Mots-clés : Responsabilité sociale de l'entreprise, pratiques de RSE, perception des dirigeants, parties prenantes et contraintes.

Code JEL : M14, Q01

Abstract :

This article examines executives' perceptions and the current state of corporate social responsibility (CSR) practices, as assessed through a variety of socially and environmentally responsible initiatives embedded within the company's operations. These include existing CSR practices, barriers and constraints to adopting a CSR approach, the existence or absence of a dedicated CSR structure, and the tools used for stakeholder management. The study is based on fieldwork involving semi-structured interviews with a panel of three senior executives from a company located in the Bejaia region of Algeria. Using Thematic Content Analysis (TCA), the study reveals that executives perceive CSR both as a challenge and as an opportunity for the company and underscores the importance of implementing a structured and voluntary CSR approach.

Keywords: Corporate social responsibility, CSR practices, perception of senior executives, stakeholders, constraints.

Jel Classification Codes : M14, Q01

Introduction :

Le concept de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (ci-après RSE), a fait son émergence dans le vocabulaire académique et ne cesse de figurer dans tous les articles scientifiques consacrés au management du 21ème siècle. La notion de la RSE interpelle le monde des entreprises sur la façon dont ces dernières créent de la valeur élargie et de dépasser les limites de la gouvernance actionnariale (Friedman, 1970)² vers une gouvernance partenariale et qui trouve la justification dans l'existence des parties prenantes (PP) (Freeman, 1984)³ et la nécessité d'arbitrer l'antagonisme existant entre les finalités organisationnelles et les attentes de différentes parties prenantes propres à chaque système organisationnel.

Dans un contexte économique mondial marqué par une hégémonie des paradigmes de l'économie capitaliste, libérale et actionnariale, toujours engagée dans une course effrénée au gain rapide et à la maximisation du profit (Den, He, & Chang, 2019)⁴ et dont les principales manifestations : la surexploitation et gaspillage des ressources naturelles ainsi que d'autres externalités négatives issues des activités économiques, industrielles, agricoles et humaines.

² Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine, 122-124.

³ Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing Inc.

⁴ Den, R., He, J., & Chang, G.-K. (2019). Enhancement of signal performance in bidirectional RSE-based CVLC system employing NPM modulation scheme. Optics Communications, 97-100.

Après ses succès indéniables le modèle de gouvernance actionnariale a connu quelques échecs cuisants (Enron, WorldCom, Love Canal) et fait face aux crises multidimensionnelles (crises financières, économiques, sociales, environnementales, éthiques, etc.) induites par des comportements constamment assoiffé du gain, axé sur des modèles de gouvernance actionnariale reléguant au second plan l'ensemble des parties prenantes, suscitant une remise en cause de ce modèle par les entreprises en quête de légitimité auprès des parties prenantes au travers de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), deux concepts qui sont intimement liés entre eux dans la littérature consacrée à la RSE (Diawara & Lavallée, 2014)⁵. Les questions relevant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en dépit de l'ancienneté de ce concept (Boutiba, Boussoura, & Ben-Slimane, 2016)⁶, occupent le devant de la scène académique et managériale.

Sur le plan académique, en témoigne les acceptions hétéroclites ainsi que la kyrielle de définitions traitant de la RSE, et sur le plan managérial l'intérêt grandissant en matière de RSE intégrant les grandes préoccupations sociales, environnementales et économiques dans l'activité de l'entreprise.

Dans un contexte organisationnel, la RSE constitue une traduction managériale du développement durable (Ramonjy, petit, & Schefer, 2013)⁷. Elle aspire à optimiser la contribution de l'entreprise au développement durable en apportant aux entreprises une nouvelle façon de faire des affaires et confère aux entités économiques un supplément d'âme qui intime l'ordre à l'entreprise de prendre en compte outre les impératifs économiques, de considérer d'autres dimensions dites sociales et environnementales en opérant de réels changements tant sur le plan organisationnel que comportemental. Comme le précise Laurance PARISOT⁸ « la RSE, avant d'être un changement technique c'est d'abord un changement de comportement ».

L'écrasante majorité des organisations, en particulier les grandes firmes sont plus que jamais aujourd'hui confrontées aux problèmes posés par le modèle de gouvernance actionnariale qui puise ses fondements dans le terreau de la théorie de la gouvernance actionnariale caractérisée par une montée en puissance des crises. Ces dernières résultent en grande partie de l'obsolescence et de l'inadéquation des modèles d'affaires basées sur des pratiques économiques orientées exclusivement vers la création de la valeur actionnariale et nourrissent une réflexion sur la nécessité d'un modèle d'affaires opérant un élargissement du périmètre de la sphère des affaires et des bénéficiaires de la création de valeur.

⁵ **Diawara, K., & Lavallée, S.** (2014). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans l'espace OHADA : Pour une ouverture aux considérations non économiques. *Revue Internationale de Droit Economique*, 431-541.

⁶ **Boutiba, R., Boussoura, E., & Ben-Slimane, O. Z.** (2016). La représentation de la responsabilité sociale des entreprises à travers le discours des responsables d'entreprise en Tunisie. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 25-44.

⁷ **Ramonjy, D., petit, F., & Schefer, P.** (2013). Management stratégique de la RSE et norme ISO 26000 : Le cas de Fleury Michon. *Questions de Management*, 55-68.

⁸ Parisot, Laurance présidente du MEDEF entre 2005 et 2013.

Dans ce contexte, les acteurs économiques en Algérie à l'instar de leurs homologues de par le monde ; tentent de se frayer un chemin et de tirer parti de nombreuses vagues (technologiques et écologiques) qui ont déferlé sur le rivage de l'univers organisationnel. Plus récemment nous assistons à une montée en vogue d'un nouveau modèle économique connu sous le concept d'économie circulaire auquel se rattachent des notions telles que l'économie verte, l'économie de l'usage, de la fonctionnalité qui contribuent toutes au développement durable dans son ensemble.

Effet de mode ou impératif de compétitivité par une création de valeur multidimensionnelle, les concepts de la RSE et de la création de valeur partagée se présentent aujourd'hui comme un cadre conceptuel au service des approches stratégiques dans des entreprises en quête non seulement de la performance économique et financière mais également soucieuses d'une performance globale de l'entreprise, en d'autres termes, une agrégation et une complémentarité des performances financières, économiques, sociales et environnementales.

Aujourd'hui, la gouvernance des entreprises est confrontée plus que jamais à la diversité des parties prenantes, à la concurrence locale et étrangère. De ce fait, le dirigeant est appelé plus que jamais à bâtir des modèles d'affaires, des stratégies et des pratiques managériales socialement, environnementalement et économiquement responsables.

Au moment où la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'impose comme un levier stratégique incontournable, la question de son appropriation par les dirigeants prend une importance capitale. En Algérie, alors que les enjeux économiques, sociaux et environnementaux ne cessent de prendre de l'ampleur, il s'avère pertinent de s'interroger sur la manière dont les dirigeants perçoivent et estiment le niveau d'intégration des pratiques RSE au sein de leurs pratiques managériales et plus globalement dans la stratégie de l'entreprise. Tous ces éléments nous ont amené à poser la question principale suivante :

Comment les cadres dirigeants algériens appréhendent-ils les questions relatives à la RSE à travers les trois piliers du développement durable ?

Afin de mieux cerner les initiatives ponctuelles mises en œuvre par les organisations en faveur de la Responsabilité Sociétale des Entreprises ainsi que la perception de ces actions par les cadre-dirigeants, il convient d'articuler cette problématique en plusieurs sous-questions. Celles-ci permettront d'examiner la nature et le caractère de ces initiatives dans le cadre d'une démarche de RSE et la légitimation de la RSE dans les discours et les pratiques.

Par la présente étude, nous essayerons de montrer comment un modèle d'affaires socialement responsable contribue à asseoir des mécanismes de gouvernance et se traduit en termes de pratiques managériales à l'égard des parties prenante et qui présente pour l'entreprise un socle fondateur d'une entreprise éminemment impliquée dans la prise en charge de certains maux de la société à travers des pratique RSE et apporte sa contribution à l'ancrage et l'essaimage d'une culture RSE au sein d'un écosystème d'affaires, allant de simples actions ponctuelles à une véritable de création de valeur partagée au sens de porter et

Karmer (2010)⁹.

Plusieurs études ont essayé d'explorer l'état des lieux de la RSE en contexte africain (Barmaki & Aitcheikh, 2014)¹⁰. En Algérie, et à l'instar des autres pays en développement, des chercheurs se sont penchés sur la question des actions et les pratiques RSE et ont dressé un panorama des actions RSE dans les entreprises publiques algériennes (Merhoun & Zitouni, 2018)¹¹. Toutefois, peu d'entre elles ont exploré ces actions RSE en prenant en compte la perception des dirigeants de la mise en œuvre de la RSE dans une triple perspective ainsi que ses obstacles et la place des parties prenantes dans une telle démarche. Notre cadre théorique s'appuie sur les différents aspects théoriques et des résultats des études empiriques de la RSE.

1. Cadre théorique et conceptuel de la recherche :

A la lumière de la revue de la littérature consacrée aux concepts de développement durable, de responsabilité sociale des entreprises, de parties prenantes et de création de la valeur partagée et avant d'aborder notre modèle conceptuel de la recherche et d'énoncer les hypothèses de la recherche qui y sont associées, il serait plus pertinent de clarifier et de définir concepts en phase avec le sujet de recherche en question.

1.1. Développement durable (DD) :

La notion de développement durable ou de durabilité a émergé dans la sphère publique vers la fin des années 1980, en opposition à des modèles de croissance économique prédateurs qui épuisent les ressources et non respectueux de l'environnement. A cet égard, deux rapports fondateurs ont joué un rôle important :

D'abord le rapport « Halte à la croissance »¹² du Club de Rome, en 1972 a alerté ouvertement que les ressources de la planète sont limitées, de ce fait, incompatibles avec un modèle économique de croissance infinie.

Puis un autre rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, connue sous le nom de Rapport de Brundtland en 1987 intitulé « Notre avenir à tous »¹³ et qui définit le développement durable comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre au leurs ».

⁹ Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea, creating shared value. Harvard Business Review, 1-17.

¹⁰ Barmaki, L., & Aitcheikh, D. (2014). Responsabilité sociétale des entreprises en Afrique : approche comparative (Afrique du Sud, Maroc, Sénégal et Tunisie). Le Secteur des Bâtiments et Travaux Publics, 87-110.

¹¹ Merhoun, M., & Zitouni, I. (2018). La responsabilité sociétale des entreprises des entreprises publiques algériennes: Etat des lieux des entreprises publiques algériennes . Revue des Réformes Economiques et Intégration des Economies Mondiales, 112-127.

¹² le rapport « Halte à la croissance » est le titre du rapport rédigé par le Club de Rome, en 1972, soulignant l'incompatibilité du modèle économique de croissance infinie actuel avec les ressources naturelles limitées.

¹³ Le rapport notre avenir à tous officiellement intitulé (Our Common Future) dit aussi rapport Brundtland en référence à la première ministre norvégienne Gro Harlem Brundtland présidant la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations unies (WCED).

La déclinaison de cette notion de développement durable à l'échelle organisationnelle est connue sous le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise.

1.2. Responsabilité sociale des entreprises (RSE) :

1.2.1 Qu'est-ce que la RSE ?

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise ou la responsabilité sociétale de l'entreprise, est concept qui a fait son entrée dans le vocabulaire des entreprises et est passé des actions ponctuelles de philanthropies, mécénat à un véritable outil de gestion depuis le début des années 1990 pour tenir compte d'un certain nombre d'aspects extra-financiers, donc à intégrer des enjeux liés au développement durable (DD) (Dutton & Larouche, 2016)¹⁴.

La RSE s'intéresse aux activités qui contribuent au développement durable, c'est-à-dire à l'intégration des aspects économiques, sociaux et environnementaux aux modèles de gouvernance pour assurer la pérennité des entreprises (Jenkins, 2009)¹⁵, mais également pour agir positivement sur l'écosystème voire la société dans son ensemble. Les études concernant le comportement organisationnel en relation avec l'émergence de ces nouveaux paradigmes sont en croissance depuis une vingtaine d'années.

De nombreuses tentatives institutionnelles publiques et privées, et académiques ont tenté de dessiner les contours et essayé d'apporter une définition du concept de la RSE.

1.2.2. Tentatives académiques et institutionnelles de définition de la RSE :

Pour mieux cerner les différentes définitions du concept de la RSE, nous allons exposer définitions d'ordre académique dans un premier temps, et dans un deuxième temps aborder les définitions d'ordre institutionnel.

Au plan académique, plusieurs définitions issues des avancées théoriques sur le concept de la RSE ont été mobilisées. Nous allons essayer de passer en revue les définitions les plus pertinentes au regard de la littérature sur la RSE.

Davis (1960)¹⁶ la définit comme « 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 ».

Pour Huault et al. (2004)¹⁷, adopter un comportement de responsabilité sociale « c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par

¹⁴ **Dutton, R., & Larouche, D.** (2016). La responsabilité sociale des entreprises de la bonne intention à la discipline de gestion. *Gestion*, 30-33.

¹⁵ **Jenkins, H.** (2009). A "business opportunity" model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 21-36.

¹⁶ **Davis, K.** (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 70-76.

¹⁷ **Huault, I., Allouche, J., & Schmidt, G.** (2004). *La responsabilité sociale de l'entreprise : la mesure détournée ?* (Working Paper). Université Paris-Dauphine.

l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires ».

Capron et Quairel-Lanoizelée (2010)¹⁸ proposent une définition d'ordre managérial : « la RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise aux

interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performances ».

Considéré comme l'un des précurseurs dans la recherche en RSE, Carroll (1999)¹⁹ dans une étude sur l'évolution de la construction de la définition de la RSE entre 1950 à 1999 dans son article intitulé *Corporate Social Responsibility, evolution of definitional construct* dont il a recensé près d'une vingtaine de définitions de la RSE. La littérature portant sur le concept de la RSE attribue la paternité de ce dernier à l'économiste américain Bowen (1953)²⁰. Certains auteurs définissent la RSE comme « la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des différents groupes avec lesquels elle interagit, au-delà de ses obligations techniques, légales et économiques ». Pour Carroll (1999) estime que « La responsabilité sociale de l'entreprise, agrège les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné ».

Sur le plan institutionnel, en 2001, la Commission européenne dans son Livre Vert définit la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et écologiques à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. »²¹. Une décennie plus tard, en 2011, la même organisation définit la RSE est comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Pour assumer cette responsabilité, il faut respecter législation et conventions collectives. Pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base ».

La norme ISO 26000 définit la RSE comme étant « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. ».

¹⁸ **Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F.** (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise* (Nouvelle édition). Paris: La Découverte.

¹⁹ **Carroll, A. B.** (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. *Business & Society*, 38(3), 268–295

²⁰ **Bowen, H. R.** (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York : Harper & Row.

²¹ **Commission des Communautés européennes**, *Livre vert – Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM (2001) 366 final, Bruxelles, 18 juillet 2001.

1.3. Concept des parties prenantes (PP) :

De nombreuses définitions du concept des parties prenantes, au sein d'un continuum allant de l'acception la plus large à la plus restreinte (Martinet A. C., 1984)²². Selon Freeman (1984)²³ les parties prenantes sont définies comme étant « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Cette définition introduit la relation avec une perspective managériale et stratégique, reprise par d'autres auteurs, qui soulignent que l'entreprise doit porter son attention aux revendications des parties prenantes qui sont importantes pour sa survie (Donaldson & Garant-Vallone, 2002)²⁴; Donaldson & Preston (1995)²⁵. Hill & Jones (1992)²⁶ et Donaldson & Preston (1995)²⁷ enrichissent le débat en introduisant les notions de propriétés, de droits et d'intérêts. Post and Sachs (2002)²⁸ proposent une définition large des parties prenantes en incluant « tout individu ou groupes qui contribuent, de manière délibérée ou non, à la création de valeur pour une firme, qui sont ses bénéficiaires ou qui partagent ses risques ». Cette définition introduit l'idée de contribution volontaire ou non volontaire, ce qui permet d'inclure les parties prenantes qui ne sont pas des acteurs actifs en termes de revendications mais des partenaires passifs. En effet, il est admis qu'il n'existe pas aujourd'hui de réel consensus sur la définition de la notion de parties prenantes.

2. Méthodologie de la recherche :

Notre étude étant de nature exploratoire, elle a comme objectif de dresser un état des lieux des pratiques RSE ainsi que les niveaux d'intégration de la RSE dans l'entreprise dans une triple perspective, par la prise en compte des préoccupations économiques, sociales et environnementales (Brundtland, 1987 ; Elkington, 1997)²⁹,³⁰. Pour ce faire, notre étude repose sur une démarche méthodologique

²² **Martinet, A. C.** (1984). *Management stratégique*. New York: McGraw-Hill.

²³ **Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.

²⁴ **Donaldson, S. I., & Garant-Vallone, E. J.** (2002). Understanding self-report bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 245–260

²⁵ **Donaldson, T., & Preston, L. E.** (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 65-91.

²⁶ **Hill, C. W., & Jones, G. R.** (1992). *Strategic Management: An integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin.

²⁷ **Donaldson, T., & Preston, L. E.** (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 65-91.

²⁸ **Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S.** (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press.

²⁹ **Brundtland, G. H.** (1987). *Our Common Future : The World Commission on Environment and Development*. Business Council for Sustainable Development. Oxford: Oxford University Press.

³⁰ **Elkington, J.** (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.

qualitative mobilisant une entreprise portuaire du secteur public de la région de Bejaia en Algérie. Peu d'étude s'étant focalisées sur la responsabilité sociétale des entreprises algériennes.

Notre échantillon est constitué de trois (03) cadres dirigeants de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) par entretiens individuels semi-directifs, en face à face, enregistrés et retranscrits intégralement. Notre choix s'explique, par la volonté d'explorer cette entreprise à titre pilote avant d'élargir notre échantillon à d'autres entreprises, et la place qu'occupe cette dernière comme interface dans la chaîne de valeurs mondiale entre le tissu productif de la région de Bejaia et ces partenaires commerciaux.

Pour l'analyse des données nous avons mobilisé une analyse de contenu thématique (Braun & Clarke, 2006)³¹ pour appréhender leur perception, les pratiques existantes, ainsi que les obstacles et difficultés qui empêchent l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise.

3. Résultats de la Recherche :

A ce stade, nous dressons un panorama des réponses formulées par les cadres dirigeants classées en cinq thématiques : leur perception de la RSE, les pratiques existantes en matière de RSE, les obstacles et contraintes à l'adoption d'une démarche RSE, existence ou l'absence d'une structure en charge des pratiques de la RSE ; et enfin les outils de gestion des PP et (existence d'une cartographie des PP).

3.1. Cadre dirigeant 1 :

1. Perception de la RSE :

- Importance des dimensions sociales, environnementales en plus de la dimension économique, du fait de la prise de conscience par l'entreprise de son rôle dans la société ; « ... nous sommes une partie intégrante du système socio-écologique. »

2. Pratiques existantes en matière de RSE :

- Présence de pratiques en faveur de la RSE comme les différentes actions de mécénat, de philanthropie, participation au parrainage des différents événements culturels, sportifs et culturels et financement des projets de développement touristiques.

3. Obstacles et contraintes à l'adoption d'une démarche RSE :

- Absence d'engagement du sommet stratégique dans la mise en place d'une démarche RSE.

³¹ Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 77-101.

4. Structure en charge de la RSE :

- Absence de structure exclusivement dédiée à la RSE et certaines pratiques sont prises en charge par le département marketing et aussi la non reconduction de nos certificats aux normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001.

5. Outils de gestion des PP (cartographie des PP) :

- Absence d'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise et de cartographie des PP quant à l'identification des PP l'entreprise a déjà identifié ses PP dans le cadre des normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.

3.2. Cadre dirigeant 2 :

1. Perception de la RSE :

- la RSE occupe une place prépondérante pour notre entreprise malgré l'absence d'un engagement de notre entreprise dans une démarche RSE formelle. « ... c'est une norme difficile à appliquer du fait de son caractère non certifiable et son caractère multidimensionnel. ».

2. Pratiques existantes en matière de RSE :

- Présence d'actions de mécénat et philanthropie, acquisition des appareils de chauffage au profit de quelques établissements scolaires primaires et dons de matériel médical et des produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques ainsi que le parrainage des événements culturels, sportifs.

3. Obstacles et contraintes à la RSE :

- Manque d'engagement du top management dans une démarche d'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise. « ... ce qui manque est l'engagement politique au plus haut niveau. » parallèlement à la méconnaissance des outils de la RSE et instabilité du top management.

4. Structure en charge de la RSE :

- Absence d'une structure en charge de la RSE cependant auparavant les pratiques sociales et environnementales étaient pilées par une structure dite Direction de Système de Management Intégré (DSMI) qui pilotaient trois systèmes au regard de des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001;

- Actuellement les pratiques de RSE sont déployées dans les différentes structures de l'entreprise. « ... par exemple, avant je faisais partie d'une direction de système de management intégré mais actuellement je suis chargé de la qualité de vie au travail au niveau de la direction des ressources humaines. ».

5. Outils de gestion des PP (cartographie des PP) :

- Absence d'une cartographie des PP néanmoins l'identification des PP par rapport à chaque système a été mise en place dans le cadre du système de management intégré ; « ... On connaît nos parties prenantes dans le cadre de nos certificats aux normes ISO 9001, 14001 et 45001. ». Quant au mode d'identification de nos PP se

fait par le biais des enquêtes d'opinion, des réunions, des sondages et des focus group.

3.3. Cadre dirigeant 3 :

1. Perception de la RSE :

La RSE pour notre entreprise est dans nos pratiques en dépit de l'absence d'une démarche propre à la RSE.

2. Pratiques existantes en matière de RSE :

a) Sur le plan social :

- Existence de plan de formation annuel, aides sociales diverses et variées accordées à nos collaborateurs en fonctions des événements familiaux et absence des inégalités professionnelles de toutes natures, insertion professionnelle des personnes en situation d'handicap, égalité salariale entre homme et femme et la possibilité de gravir les échelons selon le mérite. « ... A l'instar de toutes les organisations en Algérie, la question des inégalités salariales ne se pose pas à notre niveau. ».

b) Sur le plan environnemental :

- Optimisation de la consommation énergétiques par l'usage des ampoules à basse consommation d'énergie, le recours aux énergies renouvelables en installant des panneaux photovoltaïques sur certaines surfaces, utilisation des verres pour la toiture et murs en verre afin de favoriser la lumière naturelle, conversion du parc automobile existant vers une motorisation au Sirghaz à plus faible émission de gaz à effet de serre, acquisition des engins moins polluants, le recours au transport ferroviaire moins polluant qu'une flotte de camions plus polluants, etc. Pour la gestion des déchets générés par nos activités, des équipements de tri sélectifs mis en place et sensibilisation de nos collaborateurs et signature des conventions avec des récupérateurs de déchets, avec projet d'électrification des quais avec des retombées économiques, environnementales et communautaires.

c) Sur le plan de la gouvernance :

L'entreprise prône un style de management participatif en impliquant les collaborateurs de l'entreprise.

3. Obstacles et contraintes à la RSE :

- Absence de volonté du top management et de référentiel ou de cadre pour l'intégration des enjeux de la RSE.

4. Structure en charge de la RSE :

- Absence de structure et de personne en charge de la RSE, toutefois ils existent des pratiques en matière de RSE dans différentes directions.

5. Outils de gestion des PP (cartographie des PP) :

- Absence de cartographie des parties prenantes mais nous constatons la présence de quelques outils relevant de la RSE comme les chartes déclinées en fonction des structures de l'entreprise ; « ... notre entreprise dispose de plusieurs chartes comme la charte éthique, informatique, d'audit, etc. ».

d) Analyse des résultats de la recherche :

L'analyse croisée de réponses des trois cadres dirigeants révèle une perception partagée de l'importance de la RSE, malgré l'existence des divergences significatives quant à son opérationnalisation. Ces résultats illustrent les tensions classiques entre discours, pratiques et structuration de la RSE, en particulier dans les contextes où l'adhésion est encore embryonnaire.

4.1. La perception de la RSE : une conscience partagée mais floue

Les trois dirigeants expriment une conscience claire du rôle sociétal de l'entreprise. Le premier cadre insiste sur l'appartenance de l'entreprise au « système socio-écologique », une vision systémique alignée avec les théories des parties prenantes (Freeman, 1984)³² et du développement durable. Le deuxième évoque la complexité normative et le caractère non certifiable de la RSE comme obstacles à sa formalisation, soulignant l'ambiguïté de la RSE souvent pointée dans la littérature (Gond, Igalens, Swaen, & El Akremi, 2011)³³. Le troisième, quant à lui, affirme que la RSE « existe dans les pratiques » malgré l'absence d'un cadre explicite, ce qui renvoie à une logique d'intégration implicite (Matten & Moon, 2008)³⁴ plutôt qu'explicite. Ce flou conceptuel empêche toutefois une gouvernance cohérente de la RSE.

4.2. Les pratiques de RSE : des actions éparses et non stratégiques

Les pratiques recensées sont nombreuses, mais leur structuration reste faible. On observe des efforts en matière de mécénat, philanthropie, soutien à l'éducation, à la santé et à la culture chez les trois cadres, témoignant d'une logique de RSE traditionnelle ou caritative, davantage orientée vers la réputation que vers la transformation stratégique.

Le troisième cadre fait toutefois état de pratiques plus avancées, notamment sur le plan environnemental (recours aux énergies renouvelables, gestion des déchets, électrification des quais), ce qui pourrait s'apparenter à une logique de RSE intégrée, bien qu'elle ne soit ni formalisée ni coordonnée.

Sur le plan social, ce même cadre décrit une politique inclusive (égalité

³² **Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.

³³ **Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A.** (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 115-132.

³⁴ **Matten, D., & Moon, J.** (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 404–424.

salariale, insertion des personnes handicapées, absence d'inégalités professionnelles), ce qui témoigne d'une certaine maturité sociale, contrastant avec les pratiques plus ponctuelles des deux premiers dirigeants.

4.3. Les obstacles : une absence chronique d'engagement stratégique

Le manque d'engagement du top management est unanimement mentionné comme le principal frein à l'institutionnalisation de la RSE. Cette inertie managériale rejoint les constats de nombreux travaux académiques qui insistent sur le rôle déterminant du leadership dans l'ancrage stratégique de la RSE (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007)³⁵. À cela s'ajoute la méconnaissance des outils RSE, l'instabilité managériale (cadre 2), et l'absence de référentiel commun (cadre 3), tous des freins à la structuration et à la transversalité des actions.

4.4. La structuration organisationnelle : une RSE sans pilote

Aucun des trois cadres n'évoque l'existence d'une structure formelle dédiée à la RSE. Cette absence révèle une faible institutionnalisation du concept. La dilution des responsabilités dans les différents départements (marketing, RH, DSMI) génère une fragmentation des pratiques et une perte de lisibilité, ce qui nuit à la cohérence et à l'efficacité des actions menées.

L'ancien rôle de la Direction des Systèmes de Management Intégré (DSMI) mentionné par le cadre 2 représentait une tentative d'intégration cohérente des normes ISO, mais sa disparition semble avoir désorganisé la gouvernance de la RSE.

4.5. La gestion des parties prenantes : une reconnaissance sans intégration stratégique

Si l'identification des parties prenantes (PP) est présente via les démarches ISO, aucune cartographie formelle n'est actuellement en vigueur. Cette carence limite la capacité de l'entreprise à engager ses PP dans une logique de co-construction. L'utilisation ponctuelle d'outils participatifs (enquêtes, focus groups) reste insuffisante pour intégrer la RSE dans une vision stratégique. La mention des chartes (cadre 3) témoigne d'un formalisme partiel mais non articulé autour d'une politique RSE globale.

Conclusion :

L'analyse met en évidence une contradiction forte entre la prise de conscience des enjeux de la RSE et l'absence d'ancrage stratégique et organisationnel. Les pratiques existantes se limitent à des actions ponctuelles de philanthropie et de mécénat, bien qu'honorables, relèvent davantage d'une logique réactive et périphérique que d'une intégration proactive et systémique. Une véritable politique RSE nécessiterait la mobilisation du top management, la création d'une structure dédiée, ainsi que l'adoption d'outils de gouvernance, dont une cartographie des parties prenantes et l'intégration d'indicateurs de performance

³⁵ Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 836–863.

extra-financière. Ces résultats suggèrent enfin la nécessité d'un accompagnement au changement et d'une acculturation des dirigeants aux enjeux contemporains de la responsabilité sociétale.

La présence du concept de la RSE dans le discours et de plusieurs actions relevant de la RSE, comme les actions de mécénat et de parrainage qui s'inscrivent dans le cadre de la RSE périphérique au sens de Martinet (2007)³⁶, les pratiques RSE de cette entreprise relèvent du registre pratique de la RSE.

Appropriation managériale des pratiques de la RSE qui constitue une déclinaison managériale du concept de DD est à concevoir dans une perspective plurielle, bâtir un modèle de management des parties prenantes, passe avant tout par un processus d'identification des enjeux prioritaires de la RSE, les parties prenantes, leur implication, leur mobilisation ainsi que leur positionnement. Un engagement socialement responsable fort peut être à l'origine d'un modèle d'affaires et un mécanisme de gouvernance des parties prenantes de l'entreprise créateur de valeur ajoutée partagée. L'engagement dans une démarche volontaire de RSE n'est pas un supplément d'âme, elle remet en question les fondements même du modèle économique traditionnel. La RSE contraint les organisations à redéfinir la notion de performance à travers l'élargissement de l'évaluation de la performance des entreprises à des dimensions sociales et environnementales. Par conséquent, elle élargit la vision de l'entreprise en dépassant la seule performance financière et logique de création de valeur actionnariale en adoptant des modèles d'affaires circulaires, inclusifs, sobres en carbone et respectueux de ressources naturelles et orienté vers la création de valeur partagée.

In fine, la RSE constitue un non seulement un défi, mais aussi une véritable opportunité pour les entreprises de repenser leur croissance de manière durable et responsable dans une triple perspective sociale, environnementale et économique.

³⁶ **Martinet, A.-C., & Payaud, M. A.** (2007). Formes de RSE et entreprises scolaires: Une hybridation des stratégies. *Revue Française de Gestion*, 199-214.

Références bibliographiques:

Livres :

- Bowen, H. R.** (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York : Harper & Row.
- Elkington, J.** (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- Martinet, A. C.** (1984). *Management stratégique*. New York: McGraw-Hill.

Articles de revues :

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J.** (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 836–863.
- Barmaki, L., & Aitcheikh, D.** (2014). Responsabilité sociétale des entreprises en Afrique : approche comparative (Afrique du Sud, Maroc, Sénégal et Tunisie). *Le Secteur des Bâtiments et Travaux Publics*, 87-110.
- Boutiba, R., Boussoura, E., & Ben-Slimane, O. Z.** (2016). La représentation de la responsabilité sociale des entreprises à travers le discours des responsables d'entreprise en Tunisie. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 25-44.
- Braun, V., & Clarke, V.** (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 77-101.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F.** (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise* (Nouvelle édition). Paris: La Découverte.
- Carroll, A. B.** (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. *Business & Society*, 38(3), 268–295
- Davis, K.** (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 70-76.
- Den, R., He, J., & Chang, G.-K.** (2019). Enhancement of signal performance in bidirectional RSE-based CVLC system employing NPM modulation scheme. *Optics Communications*, 97-100.

- Diawara, K., & Lavallée, S.** (2014). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans l'espace OHADA : Pour une ouverture aux considérations non économiques. *Revue Internationale de Droit Economique*, 431-541.
- Donaldson, S. I., & Garant-Vallone, E. J.** (2002). Understanding self-report bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 245–260.
- Donaldson, T., & Preston, L. E.** (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 65-91.
- Dutton, R., & Larouche, D.** (2016). La responsabilité sociale des entreprises de la bonne intention à la discipline de gestion. *Gestion*, 30-33.
- Friedman, M.** (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 122-124.
- Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A.** (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 115-132.
- Hill, C. W., & Jones, G. R.** (1992). *Strategic Management: An integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin.
- Huault, I., Allouche, J., & Schmidt, G.** (2004). *La responsabilité sociale de l'entreprise : la mesure détournée ?* (Working Paper). Université Paris-Dauphine.
- Jenkins, H.** (2009). A "business opportunity" model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 21-36.
- Martinet, A.-C., & Payaud, M. A.** (2007). Formes de RSE et entreprises sociales: Une hybridation des stratégies. *Revue Française de Gestion*, 199-214.
- Matten, D., & Moon, J.** (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 404–424.
- Merhoun, M., & Zitouni, I.** (2018). La responsabilité sociétale des entreprises des entreprises publiques algériennes: Etat des lieux des entreprises publiques algériennes . *Revue des Réformes Economiques et Intégration des Economies Mondiales*, 112-127.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R.** (2011). The big idea, creating shared value. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S.** (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Ramonjy, D., petit, F., & Schefer, P.** (2013). Management stratégique de la RSE et norme ISO 26000 : Le cas de Fleury Michon. *Questions de Management*, 55-68.

Rapports

- Brundtland, G. H.** (1987). *Our Common Future : The World Commission on Environment and Development*. Business Council for Sustainable Development. Oxford: Oxford University Press.
- Commission des Communautés européennes**, *Livre vert – Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM (2001) 366 final, Bruxelles, 18 juillet 2001.
- Parisot, Laurance** présidente du MEDEF entre 2005 et 2013.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W.** (1972). *The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books.