

Le management de la RSE dans l'entreprise algérienne : Cas de Pâturages d'Algérie

The management of CSR in the Algerian company: Case of Pastures of Algeria

MEZIAINI Yacine *, Université de Tizi-Ouzou (Algérie), meziaini.yacine@yahoo.fr

MATMAR Dalila, Université de Tizi-Ouzou (Algérie), mohellebi_dalila@yahoo.fr

Reçu le:30/11/2021

Accepté le:07/03/2022

Publié le:29/03/2022

Résumé:

L'entreprise algérienne est confrontée à un environnement qui ne cesse de devenir de plus en plus complexe. Par conséquent, elle est appelée à adopter de nouvelles pratiques gestionnaires, et ce, afin de répondre aux exigences de performance et de compétitivité. Face à ce contexte, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) se propose comme un nouveau mode de management de création de valeur orienté vers la satisfaction des exigences des parties prenantes qui composent l'environnement de l'entreprise algérienne. Dans cette contribution, nous avons consacré un cadre conceptuel de référence au management de la RSE, pour faire ressortir, par la suite, le besoin d'une illustration pratique par le cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie, dans laquelle, notre étude est centrée sur l'interprétation de son management à travers quelques pratiques de la RSE.

Mots clés: Management ; RSE ; Entreprise Algérienne ; Parties Prenantes ; Performance.

Jel Classification Codes: M1, M14, P17

Abstract:

The Algerian company is faced with an increasingly complex socio-economic environment. Consequently, it is called upon to adopt new management practices in order to meet performance and competitiveness requirements. Faced with this context, CSR is proposed as a new mode of value creation management oriented towards meeting the requirements of

* Auteur correspondant.

stakeholders who make up the Algerian business environment. In this contribution, we have devoted a conceptual framework of reference to the management of CSR, to subsequently highlight the need for a practical illustration by the case of the company Pastures of Algeria, in which our study is centered on the interpretation of its management through a few CSR practices.

Keywords: Management; CSR; Algerian Company; Stakeholders; Performance.

Jel Classification Codes: M1, M14, P17

Introduction

Face aux mutations environnementales qui ne cessent de devenir de plus en plus complexes, l'entreprise est conditionnée par l'intégration de nouvelles pratiques gestionnaires dans son mode de management et ce, pour des besoins de compétitivité et de performance. Par conséquent, la RSE s'impose comme un référent type de création de valeur, qui permet à l'entreprise d'appliquer un management responsable en adéquation avec les exigences de ses parties prenantes (internes et externes) afin d'assurer et sa croissance et donc sa pérennité.

En effet, les pratiques de RSE diffèrent d'un pays à un autre, d'une région à une autre et dépendent de plusieurs facteurs. Par conséquent, l'entreprise algérienne n'est pas exclue de cette logique, notamment avec les différents changements contextuels imposés par l'ouverture de l'économie algérienne vers l'économie de marché. Donc, l'intégration des pratiques de RSE dans son management est d'une importance capitale et ce, afin de s'adapter à son environnement qui ne cesse de devenir exigeant et compétitif. De ce fait, il est question de savoir « ***En quoi consiste le management de la RSE? Et comment il est transposé au cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie ?*** ».

Pour répondre à ce questionnement, nous avons d'abord choisi de présenter un cadre théorique de référence pour clarifier la nature de la relation qui existe entre le management et la RSE, ensuite viendrait une esquisse sur le contexte de la RSE en Algérie, ceci est confronté par une

étude de cas illustrée par l'entreprise Pâturages Algérie, une entreprise privée algérienne œuvrant dans l'industrie laitière afin d'y situer le management de la RSE ainsi que les pratiques de son exercice.

1. Le management de la RSE

La RSE constitue une nouvelle grille de lecture qui va permettre à l'entreprise d'appliquer un management qui va permettre de mieux répondre aux défis auxquels elle est confrontée (climat, approvisionnement, demande de transparence, etc.). Ce mode de management s'intéresse aussi aux attentes de plus en plus nombreuses des parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, syndicats, etc.) sur ces sujets. De ce fait, il constitue une nouvelle vision du rôle et de la responsabilité de l'entreprise dans la société qui va la conduire à agir différemment.

1.1. La RSE : une notion générique appliquée au management

L'évolution massive de l'environnement, ainsi que, ses implications sur l'entreprise a rendu les pratiques de management plus complexes et ce, par l'intégration d'autres finalités autres qu'économiques, c'est-à-dire les finalités sociale et environnementale. De ce fait, la RSE se propose comme une mesure plus cohérente pour le management des entreprises.

En effet, l'idée de la RSE au sein des entreprises n'est pourtant pas nouvelle dans l'esprit managérial, puisque FORD.H écrit en 1920 que *l'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra. Mais si l'en tente de fonctionner uniquement l'entreprise sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être.*» (RICHER, 2020).

Dès le début de la réflexion développée par Bowen (1953), la RSE connaît un engouement de la part de plusieurs acteurs dans divers domaines. Dès lors, cette notion pousse l'entreprise à dépasser le cadre classique de ses responsabilités, par l'intégration d'un management orienté performance globale, et ce, dans la mesure d'assurer la stabilité et la pérennité de l'entreprise dans un contexte qui ne cesse de devenir de plus en plus complexe. Face à cette situation, l'entreprise ne peut devenir responsable et s'engager dans le développement durable que si elle se transforme en profondeur : en élargissant ses finalités, en adoptant des comportements plus éthiques et en acceptant un vrai débat sur l'amélioration de notre

modèle de développement (BALLET & BRY, 2001). Dans ce sens, plusieurs conceptions sont données à la RSE et parmi lesquelles, nous avons choisi d'illustrer celle de BOWEN.H (1953) qui est académique et celle de l'union européenne (2001) et qui est à caractère institutionnel. Pour la première, « *la RSE renvoie à l'obligation des hommes d'affaires de mettre en œuvre les politiques de prise de décisions et de suivi des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme salutaires pour notre société.* » (YEDDER, 2009, p. 5) ; Quant à la deuxième, « *le concept de la responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement(...) cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et plus généralement de toutes les parties prenantes (stakeholders) qui sont concernés par l'entreprise mais qui* » (Vert, 2001).

Il est à noter, qu'après l'intégration de la RSE dans l'espace académique, plusieurs définitions ont été portées par les chercheurs et qui se distinguent par la volonté de fournir un cadre d'analyse général indépendant des différents objectifs propres aux organisations institutionnelles (OST, ISO, ONU, OCDE, la BM, le FMI, etc.). En effet, toutes ces contributions (académiques et institutionnelles) ont participé au développement de la pensée organisationnelle, et donc, à l'émergence d'autres pratiques de management des entreprises orientées vers d'autres formes de RSE.

1.2. Les objectifs gestionnaires de la RSE

Pour comprendre les objectifs gestionnaires que la RSE peut apporter en termes de management des entreprises, ils existent plusieurs réflexions qui méritent d'être avancées en la matière. Parmi lesquelles, nous citons celle qui consiste à dire que « *Si l'on admet l'hypothèse selon laquelle la RSE constitue une véritable problématique de gestion alors apparaît immédiatement une nouvelle question : En quoi la reconnaissance et l'acceptation d'une responsabilité élargie à l'égard de la collectivité vont-elles modifier les objectifs poursuivis et les critères de performances de la firme ? Les systèmes d'appréciation de la performance sociétale, proposés tant par des acteurs institutionnels que des acteurs économiques, reposent*

pour la plupart sur le modèle de la performance tridimensionnelle issu du développement durable.» (MATHIEU, 2012). Toujours dans ce sens, on avance une autre logique, qui considère qu' *« On fait l'hypothèse implicite que l'introduction de la RSE dans le champ gestionnaire conduit naturellement à substituer un modèle élargi de la performance au modèle unidimensionnel traditionnel.»* (MATHIEU, 2012). Cela, a pour effet de considérer la RSE comme une tentative de réponse à une triple problématique qui porte sur l'économique (augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise), le sociale (bonnes conditions de travail et de vie des salariés) et l' environnemental (respect de l'environnement physique, qualité des produits et des matières premières, recyclage des déchets, etc.). De-là, la RSE se voit pour le gestionnaire comme une alternative de transcription du développement durable à l'échelle de l'entreprise, qui depuis la fin des années 1980 a été définie comme un idéal prioritaire (ONU, 1987) . De ce fait, la volonté de voir se développer des pratiques managériales plus vertueuses a conduit assez naturellement à l'adoption de la *« Triple Bottom Line »* comme cadre de représentation des attentes sociétales à l'égard des entreprises (MATHIEU, 6^{ème} Congréd du RIODD, 2011).

1.3. La légitimité des objectifs : entre intérêt social et intérêt sociétal

Pour avoir une idée d'ordre global sur l'intérêt social, nous avançons deux conceptions. La première est restrictive et elle considère l'intérêt social comme celui des associés ; Quant à la deuxième, celle-ci est plus large et elle le conçoit comme celui de la société en tant qu'institution hiérarchisée, dans laquelle dirigeants et associés ne sauraient agir en négligeant l'intérêt commun et supérieur qui les domine.

Une entreprise socialement responsable est une entreprise consciente des conséquences de ses actions concrètes dans le domaine social, c'est-à-dire, principalement vis à vis de ses salariés et de la communauté envers l'extérieur (société et environnement). Pour démontrer et mettre davantage en valeur ces objectifs portant sur l'intégration de la RSE dans le management, la RSE se voit *« comme un processus participatif impliquant de considérer les valeurs, les buts, les motivations des personnes*

impliquées dans la formulation de la stratégie de l'entreprise et la prise de décisions » (DAUDI & NOEL LEMAITRE, 2006, pp. 39-56).

1.4. Le statut et la combinaison des critères des performances économique, sociale et environnementale.

Du point de vue social ou sociétal, plusieurs décisions de management sont considérées parfaitement souhaitables, et ce, dans la mesure où la recherche des performances sociales et environnementales est sans effet négatif sur la performance économique de l'entreprise (la synergie des performances). Dans ce sens, il s'agit d'élargir le champ naturel de la performance de l'entreprise afin de proposer, dans une perspective de développement durable, une vision tridimensionnelle de la responsabilité des organisations (économique-environnementale-sociale).

A cet effet, le concept de RSE s'impose en tant que valeur sûre tout en intégrant la soutenabilité et la durabilité de la performance globale.

2. Méthodologie de recherche et résultats de l'enquête

Après avoir présenté le cadre théorique portant sur le management articulé à la RSE, nous avons procédé à une démarche méthodologique qui est à la fois descriptive et analytique nous permettant l'interprétation de la RSE via quelques pratiques de management de l'entreprise « *les Pâturages d'Algérie* »*, une entreprise privée œuvrant dans l'industrie laitière, et ce, après avoir illustrer une esquisse de réflexion sur le contexte de la RSE en Algérie.

2.1. Aperçu global sur le cas de Responsabilité sociale en Algérie

L'Algérie en tant que pays en voie de transition économique vers l'économie de marché a intégré la dimension de la durabilité à travers ses instruments de planification, dans un souci de maintenir l'équilibre des impératifs de son développement socio-économique et l'utilisation de ses ressources naturelles (SEMAOUNE, 2015, p. 141). Mais, bien avant, c'est-à-dire, depuis son indépendance jusqu'à la fin des années 1980, l'Algérie en

*Créée en 1998, l'entreprise était dénommée dans un premier temps « *La Montagnarde* », et a été implantée à 1200m d'altitude en haute Kabylie dans la région d'Ain El Hammam. Suite contexte géographique contraignant, l'entreprise s'est délocalisée à la ville de Tizi-Ouzou sous l'appellation « *Les Pâturages d'Algérie* ». Depuis, l'Entreprise se reconstruit et maintient sa position face à ses concurrents.

termes de RSE était basée essentiellement sur le levier social, qui s'exprime dans l'obligation d'offrir de l'emploi à une population qui était dépourvue auparavant, ainsi que d'autres services relatifs à la santé, l'éducation, le logement, etc. Mais, à partir du début des années 1990, période d'entrée dans une économie de transition, plusieurs grands enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont apparus. Ces derniers sont très affectés par des problèmes économiques (domination du secteur des hydrocarbures) qui engendrent des contraintes sociétales et environnementales, en l'occurrence le taux de chômage élevé notamment chez les jeunes, la corruption et la faible autorité du gouvernement, la faible partie des entreprises certifiées et la difficulté de convaincre les entreprises algériennes qui sont concernées par la RSE, notamment les PME. Tout de même, l'Algérie a mis un arsenal de dispositifs pour promouvoir un contexte de responsabilité sociale et de développement durable fondé sur une trilogie économique-social-environnemental (MEZIAINI & SI TAHAR, 2018, p. 4). Cette vision multicritère conformément au mouvement de transition institutionnelle vers l'économie de marché avec l'intérêt de préserver et d'améliorer les acquis sociaux et environnementaux.

2.1.1. Le volet économique

Les initiatives et les épreuves de construction d'un système économique rationnel de type marchand requièrent aux hautes instances de gouvernance compétentes de l'Etat la mise en place entre la fin des années 1980 et la fin des années 1990, d'un riche dispositif institutionnel portant sur les aspects législatif et opérationnel. Ce dispositif est consolidé dans les années 2000, en vue de donner à la libéralisation économique plus de vigueur, voire de rigueur et au développement économique, plus de visibilité ou de lisibilité utiles les unes que les autres à l'accroissement du degré d'attractivité économique internationale du pays (BOUDJEMAA, 2009, p. 141). Conformément à cet engagement, une multitude d'actions a été prise, dont les plus importantes, on trouve le plan de relance économique (2001-2004) d'un montant de sept (07) milliards de dollars et le programme complémentaire de soutien à la croissance (PCSC) pour la période de 2005-2009 et des programmes régionaux visant outre la croissance économique,

le rééquilibrage régional à travers le développement du réseau routier et ferroviaire et l'amélioration des conditions de vie des populations (BOUDJEMAA, 2009, p. 141).

Mais, face à l'ouverture économique et à la montée accrue des besoins en investissement, le tissu économique algérien se caractérise par une très forte fragmentation, et par conséquent, la RSE nécessite d'être intégrée dans le management des entreprises algériennes (publiques et privées) afin de protéger la production locale devant la concurrence des produits étrangers (MEZIAINI & SI TAHAR, 2018, p. 5).

2.1.2. Le volet environnemental

L'environnement écologique constitue l'une des problématiques centrales auxquelles l'Algérie est sensée d'intégrer dans ses décisions stratégiques qui conditionnent l'avenir et le devenir du pays.

L'engagement dans une démarche de développement durable, nécessite un ensemble de mesures pour atteindre les objectifs tracés par l'Etat en termes de performances économique, sociale et écologique. Par conséquent, il est fondamental de corriger les pratiques et les effets indésirables de la croissance économique. En effet, plusieurs décisions en termes de plans d'actions ont été prises dont le RNE tel que proposé en 2001 , et qui constitue une base pour l'élaboration du Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable. Aussi, la création de l'Observatoire de l'Environnement et du Développement Durable (OEDD) par le ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement pour le contrôle et la gestion des questions environnementales (MEZIAINI & SI TAHAR, 2018). Ainsi, la démarche de l'Algérie en stratégie de protection de l'environnement et de développement durable s'articule à deux niveaux, national et international.

Au niveau national, le système algérien de normalisation prévoit deux catégories de normes (normes homologuées et normes enregistrées). Cependant, Près d'une cinquantaine de comités techniques nationaux ont adopté plus de 400 normes algériennes. D'ailleurs, sur le plan législatif et réglementaire, plusieurs lois ont été promulguées dans le cadre du développement durable, parmi lesquelles nous trouvons :

- La loi 01-19 du 12 décembre 2001 relative à la gestion, le contrôle et l'élimination des déchets ;
- La loi 03-10 du 19 juillet 2003 pour la protection de l'environnement ;
- La loi 04-09 du 14 août pour la promotion des énergies renouvelables ;
- La loi 04-20 du 25 décembre 2004 relative à la prévention des risques majeurs et à la gestion des catastrophes dans le cadre du développement durable ;
- Et l'entrée en application de la fiscalité écologique en janvier 2005.

Pour ce qui est du contexte international, l'Algérie s'investit davantage dans la coopération internationale afin d'atteindre les objectifs et l'efficacité recherchée en matière d'environnement et de développement durable, d'ailleurs elle est membre du comité ISO.

A cet effet, l'Algérie a ratifié la convention de Vienne et le protocole de Montréal en septembre 1992, Protocole de Kyoto, la Convention sur les changements climatiques et a ratifié l'amendement de Copenhague du Protocole de Montréal, aussi la mise en place progressive d'instruments de contrôle des processus de production et de la qualité des produits qui tiennent compte des aspects liés à l'environnement et au développement durable (taxes anti-pollution, certifications et normalisations des produits et processus, contrôle et suivi et des flux de marchandises et de matières classées comme nocives ou dangereuses, etc.) (BOUALEM, 2005).

Il est à préciser que d'autres initiatives à caractère institutionnel ont été prises par le gouvernement algérien, qui constitue le premier organe exécutif de l'Etat pour faire face aux urgences nationales, et spécialement, celles qui portent sur les questions environnementales.

2.1.3 Le volet social

A partir de la fin des années 1980, le contexte socio-économique algérien était très affecté par la mise en œuvre d'un programme d'ajustement structurel imposé par le FMI. Cela a fragilisé la vie sociale des algériens par la perte d'emploi dans le secteur public avec un taux qui dépasse les 25%, la baisse de plus de 20% du revenu des salariés, ce qui engendre une

détérioration de leur pouvoir d'achat. De ce fait, les pouvoirs publics s'inscrivant dans une politique d'encouragement et de développement de la vie sociale et économique en Algérie par l'engagement et l'accélération d'un processus de réformes pour la lutte contre le chômage par une croissance intensive et durable en emploi, d'ailleurs le taux de chômage a amorcé une baisse continue passant de 29,3% en 1999 à 11,8% en 2007 et à 9,8% en 2011 (NAWEL, 2011). Ainsi, pour améliorer la vie sociale, d'autres alternatives ont été prises à savoir l'augmentation du revenu des ménages et l'allocation des ressources budgétaires destinée aux secteurs sociaux.

Pour avoir un contexte social favorable et légitime par rapport aux exigences des organisations internationales, l'Algérie a adopté des règlements prohibant à l'emploi des travailleurs en dessous d'un certain âge (au moins 15 ans), suivant ainsi les recommandations du Bureau International du Travail (BIT). L'infraction à ses règlements et en cas de non-respect du salaire minimum est punie sévèrement.

Afin de rendre plus dynamique et plus formel le développement de la RSE en Algérie, en mars 2014, un premier site internet de *la plateforme RSE* a été lancé, dédié aux entreprises engagées dans le développement durable et la RSE[†]. L'Algérie a également certifié la norme ISO 26000 relative aux lignes directrices de la RSE, afin de ramener les entreprises à adopter une nouvelle démarche de management, tout en suivant les guides et les conseils que cette norme offre comme support[‡].

[†] Cette plateforme répond aux attentes des entreprises et principales organisations professionnelles algériennes (Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) ; Forum des Chefs d'entreprise (FCE) ; Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise (CARE); Institut algérien de normalisation (IANOR), etc.) qui veulent s'engager pour la protection de l'environnement, de meilleures conditions de travail de leur salariés et un développement économique local. En effet, l'Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise Hawkama El Djazaïr et l'Observatoire (français) de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), deux associations partenaires à l'origine de ce projet portant sur les missions et les potentialités de cette première plateforme qui permet d'échanger des bonnes pratiques d'entreprises en intégrant une dimension sectorielle (banques, énergie, BTP, agroalimentaire., etc.).

[‡] Douze entreprises et trois collectivités locales ont assisté au séminaire de lancement de la norme ISO 26000 où les témoignages ont fait état d'un constat inverse dans lequel la RSO est tout à fait bénéfique aux organisations qui l'adoptent. Les entreprises pilotes pour cette norme, à

Ce nouveau contexte de RSE destiné aux entreprises publiques et privées algériennes, aussi aux filiales des firmes multinationales implantées en Algérie, et qui sont sommées d'opérer des conversions au niveau de leurs gouvernances par l'intégration des investissements socialement responsables dans leurs prises de décision, s'inscrit dans le cadre de la relance du développement économique et sociale dans un contexte qui ne cesse d'être conditionné par une ouverture poussée fondée sur les lois d'économie de marché.

2.2. L'intégration des pratiques de la RSE dans le management de Pâturages Algérie

Le fait que Pâturages d'Algérie investit dans le secteur agro-alimentaire, et particulièrement, dans la production du lait est déjà en soit une responsabilité sociale, puisque l'entreprise produit une denrée alimentaire de première nécessité pour les besoins de la population.

Cette entreprise applique un management de RSE qui s'explique par l'intégration d'un ensemble de pratiques de RSE dans son mode de gestion. Pour illustrer ces pratiques de RSE, nous allons tout d'abord analyser les démarches de Pâturages d'Algérie en termes d'économie de ressources énergétiques, autrement dit, des charges en eau, électricité et gaz particulièrement durant les trois dernières années ; ensuite nous allons aborder les engagements de Pâturages d'Algérie relatifs à l'environnement, évaluer la taxe environnementale, évoquer la manière dont sont gérés les déchets, ainsi que, les efforts déployés en matière de politique d'amélioration de la qualité des produits ; et enfin, nous illustrons quelques principes en matière de RSE intégrés dans les pratiques de la gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la rémunération, la formation et les engagements en matière d'hygiène et de sécurité des employés.

2.2.1. Les Charges en eau, électricité, et gaz au niveau de Pâturages d'Algérie

savoir le groupe NCA Rouiba et la SPA SASACE ont toutes deux déclaré avoir vu leurs performances évoluer considérablement depuis l'intégration de la RSO en 2014.

Les économies d'énergie et en consommation des ressources sont considérées comme des pratiques intéressantes de management de la RSE que l'entreprise les Pâturages d'Algérie doit nécessairement prendre en considération pour des raisons économiques et sociétales et/ou environnementales. Le tableau suivant présente l'évolution des coûts des ressources en eau et en énergies à savoir l'électricité et le gaz, et ce durant la période allant de 2015 jusqu'à 2017.

Tableau N° 1 : Evolution des coûts en eau, électricité et gaz par année en DA

Année	2015	2016	2017
Coût de l'eau	1623395	1565336	1323423
Coût de l'électricité (HT)	9320343,26	8686571,33	8532400,23
Coût du gaz (HT)	6523300	5328421	5319532

Source : réalisé à partir des données du service comptabilité de Pâturages d'Algérie (année 2018)

En ce qui concerne les factures relatives à la consommation de l'eau, de l'électricité et du gaz nous constatons une diminution. Pour l'eau on note une différence de 58059 DA entre l'année 2015 et 2016 et une différence de 241913 DA l'année suivante soit un gain total de 299972 DA de 2015 à 2017. Concernant l'électricité, nous enregistrons une baisse de 633771,93 DA de 2015 à 2016, et une baisse de 154171.1 DA en 2017, soit un bonus de 787943,03 DA en deux ans. Quant au gaz, nous constatons une baisse de la consommation relativement importante : 1194879 DA de 2015 à 2016 et une baisse moins importante en 2017 : 8889 DA soit une réduction totale de la facture de gaz de l'ordre de 1203768 DA de l'année 2015 à 2017.

Ces analyses révèlent que l'entreprise Pâturages d'Algérie déploie des efforts pour réduire au maximum ses consommations en eau, en électricité et en gaz ce qui se répercute positivement non seulement sur ses finances mais aussi et surtout sur l'environnement. Nous pouvons affirmer sans risque d'erreurs que l'entreprise respecte scrupuleusement la réglementation en vigueur et toutes les consignes des plus hautes instances en matière du respect de l'environnement et de la réduction de la consommation des ressources naturelles et énergétiques, ceci ne peut avoir qu'un impact positif sur la place qu'elle occupe et sa performance économique.

Dans ce qui suit, nous verrons la taxe sur l'environnement régulée par Pâturages d'Algérie de 2015 à 2017.

2.2.2. La taxe environnementale

Le tableau ci-dessous illustre la taxe sur l'environnement régulée par Pâturages d'Algérie sur une période de trois années, allant de 2015 jusqu'à 2017.

Tableau N°2 : évolution du coût de la taxe environnementale en DA

Année	2015	2016	2017
Coût de la taxe en (DA)	50000	50000	75000

Source : réalisé à partir des données du service comptabilité de Pâturages d'Algérie (année 2018).

A travers son engagement, Pâturages d'Algérie s'oriente vers une démarche RSE, même si les pratiques et les procédures qui s'y rattachent sont implicites. Connue également sous l'appellation de taxe verte imposée par l'Etat aux entreprises dont les activités engendrent des effets négatifs sur l'environnement, nous remarquons que la taxe a connu une hausse de 25000,00 DA en 2017, cette hausse est due à la révision du projet de la loi de finances 2017 qui a réévalué la taxe en question. De ce fait, Pâturages d'Algérie exerce une RSE environnementale. D'ailleurs, elle se conforme à la loi, ce que nous pouvons qualifier d'une RSE déterministe.

2.2.3. La gestion des déchets

Nous distinguons toutefois, une carence en matière d'engagement envers l'environnement, puisque Pâturages d'Algérie ne dispose pas d'un budget spécial pour la gestion de ses déchets. De ce fait, ceux-ci sont directement exportés à la zone d'Oued Fali où ils seront destinés à être enterrés. Il est à noter aussi, que selon ses responsables, Pâturages d'Algérie commence à réfléchir sérieusement sur la question de la gestion des déchets avec une perspective de travailler avec des organismes spéciaux dans le traitement et le recyclage des déchets, ce qui constituera une rente pour l'entreprise et un engagement dans la protection de l'environnement naturel en même temps.

2.2.4. Politique de Qualité

Compte tenu de l'évolution technologique et de la croissance de la concurrence au niveau du marché de l'agroalimentaire, l'entreprise Pâturages d'Algérie ambitionne toujours de garder une place importante sur le marché national. Restée compétitive malgré une concurrence grandissante, cette entreprise travaille sur l'amélioration continue de sa gamme de produits et ce, afin de répondre aux besoins de ses clients actuels et futurs. D'ailleurs, pour acter cette vision, elle s'est engagée dans une démarche volontaire et ce, par la mise en place des normes AFNOR relatives à la sécurité des produits agro-alimentaires de qualité. Pâturages d'Algérie s'engage aussi par un autre comportement responsable volontaire et ce par le fait qu'elle veille à l'application de systèmes de sécurité alimentaire type HACCP (*système de l'analyse des risques-points critique pour leur maîtrise*). Cette entreprise s'inscrit également dans une perspective d'intégrer des normes et des standards trouvés nécessaires pour actualiser son management par rapport aux exigences de qualité, en l'occurrence, la certification ISO 9001.

2.2.5. L'intégration des principes RSE dans la gestion des ressources humaines au niveau de Pâturages d'Algérie

Les comportements socialement responsables suivis par Pâturages d'Algérie dans la gestion des ressources humaines se présentent par de bonnes pratiques, qui peuvent être énumérées à travers le recrutement, la rémunération, la formation, l'hygiène et la sécurité.

2.2.5.1. Le recrutement au niveau de Pâturages d'Algérie

Pâturages d'Algérie doit son existence à sa ressource humaine, qui constitue le cœur et l'âme de l'entreprise en question. En effet, le recrutement a toujours été une stratégie bien étudiée pour l'entreprise. D'ailleurs, c'est un investissement sur le long terme, qui consiste à acquérir des connaissances et des compétences avec l'objectif de pouvoir les matérialiser et dans le but d'accroître et de soutenir le développement de l'entreprise.

Au tant que recruteur, l'entreprise Pâturages d'Algérie se manifeste par sa volonté et son engagement responsable, et ce, par le recours à plusieurs mode de recrutement, à savoir :

- Le contrat d'insertion professionnelle (CIP), qui concerne les employés diplômés de formation supérieure pour durée d'une année renouvelable sur trois ans ;
- Le contrat d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP), qui s'intéresse aux diplômés d'études supérieures. Ce processus de recrutement est mis en place en 2008 (nous notons une collaboration entre Pâturages d'Algérie et l'ANEM, le but étant de lutter contre le chômage) ;
- Le contrat de travail aidé (CTA), qui est destiné aux diplômés d'études supérieures (écoles, instituts et universités) ;
- Le contrat d'insertion des diplômés (CID), ce contrat est relatif aux diplômés d'études supérieures et les techniciens supérieurs, durée une année renouvelable sur trois ans ;
- Le contrat de formation et d'insertion (CFI), contrat qui concerne les non diplômés et les suivis de formations, durée une année sans possibilité de renouvellement ;
- Le contrat à durée déterminée (CDD), après deux ans, il évolue en CDI, cela permet à l'employé de devenir officiellement membre de l'organisme ;
- Le contrat à durée indéterminée (CDI), c'est la performance des employés qui le détermine ;
- L'entreprise Pâturages d'Algérie applique la loi relative au recrutement des handicapés, puisqu'elle contient dans ses rangs quatre employés handicapés (population socialement exclue), soit 2% dans ses effectifs.

Afin d'encourager les entreprises algériennes à créer davantage de l'emploi et diminuer le chômage, le gouvernement a pris une série de mesures institutionnelles ayant servis d'opportunités pour Pâturages d'Algérie. Parmi ces mesures, nous citons à titre d'exemple les suivantes :

- Le remboursement sur le CID à hauteur de 12000 DA par mois ;
- Le remboursement sur le CIP à hauteur de 8000 DA par mois ;
- Et le remboursement sur le CFI à hauteur de 6000 DA par mois.

Le fait de bénéficier de mesures par leur intégration sa politique de recrutement, Pâturages d'Algérie, adopte implicitement une RSE qui obéit à

une logique de flexi-sécurité emploi et ce, dans la mesure d'avoir une entreprise flexible vis-à-vis des exigences de compétitivité d'une part, et des synergies des performances (économique, sociale et environnementale), d'autre part.

2.2.5.2. La rémunération au niveau de Pâturages d'Algérie

En contrepartie du travail physique ou moral fourni par l'employé, l'employeur s'engage à verser une rémunération aux salariés, cette relation de travail est primordiale et contribue à la performance de l'entreprise par la motivation des travailleurs. Ceci, se traduit par une stabilité organisationnelle, et donc, augmentation de productivité.

La rémunération au niveau de Pâturages d'Algérie se fait mensuellement, sans discrimination et en fonction du poste occupé. Chaque poste a une appellation, la grille de salaire change contrairement au salaire de base, qui reste toujours le même. La rémunération se compose du salaire propre à chaque poste, des primes et indemnités. Pour bien déterminer la contribution relative aux exigences de chaque poste, une fiche technique contenant les tâches à exécuter est établie pour chaque employé.

En plus de la rémunération mensuelle fixe (*salaire de base*), les employés de Pâturages d'Algérie bénéficient d'autres avantages de rémunération variables, en l'occurrence:

- La prime de rendement individuel (PRI), elle concerne tous les travailleurs, elle est basée sur deux critères, à savoir l'assiduité et la qualité de travail. Elle est calculée à partir du salaire de base (20%) ;
- La prime de rendement collectif (PRC), calculée sur le taux de production (100% de production envisagée), elle peut atteindre 20% du salaire de base ;
- Et la prime de responsabilité fixe pour les chefs d'équipes.

Afin d'intégrer, de motiver et de gagner davantage la confiance de ses employés, Pâturages d'Algérie a aussi pour perspective, d'approprier d'autres formes de rémunération financières, à savoir les primes des fêtes religieuses comme l'aïd et achoura ; et les primes de naissance, circoncision et de reprise scolaire ; et extra financières comme les différents avantages sociaux pour le bien-être de ses salariés.

2.2.5.3. La formation au niveau de Pâturages d'Algérie

Pâturages d'Algérie ne dispose pas de budget relatif à la formation. Par ce fait, nous relevons l'absence de l'application de la norme ISO 9001 qui exige d'intégrer la politique de formation des employés qui représente une composante importante dans le management des ressources humaines.

Par conséquent, Pâturages d'Algérie est appelée à prendre conscience de la nécessité d'intégrer une politique de formation et de développement des compétences de ses ressources humaines afin de répondre aux exigences économiques, sociales et environnementales dans un contexte de compétitivité.

D'ailleurs, dans ses prochains plans de développement, la formation fera l'objet d'un axe central pour le redéploiement des salariés aux changements organisationnels d'une part, et à l'adaptation entreprise vis-à-vis de son environnement et particulièrement aux exigences du marché, d'autre part .

2.2.5.4. L'Hygiène au niveau de Pâturages d'Algérie

La norme internationale de management de l'environnement ISO 14001 exige de l'entreprise la réduction de son impact sur l'environnement (interne ou externe). De ce fait, Pâturages d'Algérie se préoccupe de l'hygiène et lui accorde une très grande importance afin de protéger la santé des ses employés et des citoyens en même temps.

Cette entreprise applique « *la loi n°88-07 du 26 janvier 1988 relatives à l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail* ».

Afin d'éviter tout risque de contamination, Pâturages d'Algérie utilise pas moins de dix produits de désinfection et de nettoyage des circuits de production dont deux produits phares (*acide silicique et soude caustique*).

Donc, cette forme de RSE est de nature déterministe et volontariste, et ce, par le fait que Pâturages d'Algérie respecte les lois dictées par le contexte institutionnel et qu'elle se manifeste par une volonté et une liberté d'impliquer dans son management opérationnel de bonnes pratiques en matière d'hygiène en même temps.

2.2.5.5. La Sécurité au niveau de Pâturages d'Algérie

Afin de protéger ses employés des risques et des dangers causés par les outils, les équipements et les produits utilisés dans le processus de

production, Pâturages d'Algérie a mis à la disposition de sa ressource humaine les moyens d'intervention, et ceci, en conformité avec les lois et les textes en vigueur, à savoir :

- Le décret exécutif n°01-342 du 28 Octobre 2001 portant sur la prescription particulière et de sécurité des travailleurs contre les risques électriques au sein des organismes employeurs ;
- Et le décret exécutif n°09-335 du 20 Octobre 2009 relatif à la fixation des modalités ainsi que la mise en œuvre des plans internes d'intervention par les exploitants industriels.

D'ailleurs, en cas d'accident, les responsables et les compétents en la matière établissent un rapport circonstancié d'accident de travail destiné à la caisse d'assurance sociale. Ce rapport, contient une attestation de travail et de salaire délivrée par l'entreprise, ainsi qu'un certificat médical attestant l'incapacité de l'employé à poursuivre son activité.

En effet, Pâturages d'Algérie se manifeste chaque jour par son engagement socialement responsable portant sur la sécurité de ses salariés, le fait que cette dernière constitue un objectif primordial afin d'avoir un climat de travail favorable au bien être des salariés, ainsi que, pour éviter des situations conflictuelles et des malaises sociaux permettant aussi de garantir un climat organisationnel adéquat à une meilleure rentabilité, et donc, à sa croissance économique.

Conclusion

En conclusion, nous constatons que Pâturages d'Algérie est une entreprise économiquement rentable qui se préoccupe davantage des attentes des clients et socialement soucieuse du bien-être de ses employés.

Pâturages d'Algérie est en concurrence avec d'autres entreprises sur le marché national et même régional, nous citons entre autres TIFRA LAIT, LAITIA LAIT, LAITERIE ELBOUKHARI, etc. Afin de ne pas perdre ses parts de marché et pouvoir faire face à cette concurrence bien installée et qui devient de plus en plus accrue, Pâturages d'Algérie concentre ses efforts pour améliorer sans cesse la qualité de ses produits, satisfaire la demande des clients tant en quantité qu'en qualité afin de pouvoir répondre aux attentes des consommateurs et fidéliser sa clientèle. Par conséquent, la RSE constitue une nouvelle alternative pour le management de Pâturages

d'Algérie, et ce, dans l'objectif de soutenir, améliorer et consolider sa position concurrentielle sur le marché nationale d'une façon durable avec une perspective d'investir le marché régional, voire même à l'international avec une prise en considération des exigences multiples de l'environnement social et naturel, ainsi, garantir une stabilité relative face au changement contextuel et avec une finalité de croissance sur le long terme. Donc, pour être pérenne, Pâturages d'Algérie est de plus en plus conditionnée par son environnement (interne et externe) d'intégrer la RSE dans sa politique globale et ses pratiques opérationnelles de son management, et ce, d'une manière explicite et formalisée afin de répondre aux besoins de performance, c'est-à-dire, être économiquement ou financièrement rentable, socialement équitable et écologiquement responsable.

Bibliographie

BALLET, J., & BRY, F. D. (2001). *L'entreprise et 'éthique*. Paris: Le Seuil;

BOUALEM, F. (2005). *Un été de la responsabilité sociale des entreprises mondialisées et politiques publiques en Algérie*. Montpellier : université de.Montpellier;

BOUDJEMAA, R. (2009). *VIOLENCE DU CAPITALISME: Développement Durable et Responsabilité Sociétale des Eqntreprises*. Alger: ACOLCOM Edition;

DAUDI, B., & NOEL LEMAITRE, C. (2006, Avril). La Responsabilité Sociale de l' Entreprise analysée selon le paradigme de la complexité. *Management et avenir* , pp. 39-56;

MATHIEU, P. (2011, juin). 6 ème Congrè du RIODD. *Analyse tratégique de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise* . LUXEMBOURGUE, Belgique;

MATHIEU, P. (2012 , Décembre 27). RSE Fondements théoriques et problématiques gestionnaires. *Association Francophone de Comptabilité* , pp. pp 13-21;

MEZIAINI, Y., & SI TAHAR, A. (2018, Octobre 29). La gouvernance d'une entreprise socialement responsable: cas de la société nationale d'électricité et du gaz (SONATRACH°. *Revue des économies nord africaines* , pp. 1-12;

NAWEL, D. (2011, février 13). *avec 10% du PIB pour les transferts sociaux, l'Algérie bien partie pour atteindre les OMD*. Consulté le Octobre 10, 2021, sur <https://www.algerie360.com/>: <https://www.algerie360.com/>;

ONU. (1987). *Rapport Brundtland Notre avenir à tous*. ONU. Quebec: Les Éditions du Fleuve;

RICHER, M. (2020, avril 29). *Raison d'être: il est temps de tirer les leçons de l'expérience*. Consulté le septembre 5, 2021, sur Management et RSE: <https://management-rse.com/raison-detre-il-est-temps-de-tirer-les-lecons-de-lexperience/>;

SEMAOUNE, K. (2015). Un référentiel d'indicateurs de performance intégrant la démarche RSE : Cas du groupe FERTIAL. Oran, Agérie: Université d'Oran 2;

Vert, L. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises*. Luxembourg: OFFICE DES PUBLICATIONS OFFICIELLES DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES;

YEDDER, M. B. (2009, mars 3). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)* , 4 (1), pp. pp 84-103.