

Etude de la relation entre la RSE et la performance financière
Cas du volet social, Cevital Agro-industrie (2014-2020)
Study of the relationship between CSR and the financial performance
Case of the social aspect, Cevital Agro-industry (2014-2020)

Bouali Lynda*¹

¹ Université Kasdi Merbah Ouargla, Algérie, amnache_ma@yahoo.fr

Reçu le: 25/04/2024

Accepté le: 02/11/2024

Publié le: 19/12/2024

Résumé: L'objet de cet article est l'appréciation de la relation entre la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise sa et performance financière avec comme cas pratique le volet social de Cevital Agro-industrie. La méthode «Analyse-Coûts-Avantages » (ACA) a été utilisée afin de mesurer cette relation. Les résultats de l'étude ont conclus une relation positive entre les deux variables, constatable à travers l'évolution significative des indicateurs de performance du volet social qui vont se répercuter à terme de manière indirecte sur la performance financière de l'entreprise.

Mots clés: Responsabilité Sociale des Entreprises; Performance financière ; ISO 26000 ; Volet social ; CEVITAL Agro-industrie.

Jel Classification Codes: M14 ; M14 ; M14

Abstract: The purpose of this article is to assess the relationship between Corporate Social Responsibility and financial performance with the social aspect of Cevital Agro-industrie as a practical case. The "Cost-Benefit Analysis" (ACA) method was used to measure this relationship. The results of the study concluded a positive relationship between the two variables, observable through the significant evolution of the performance indicators of the social aspect which will ultimately have an indirect impact on the financial performance of the company.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Financial performance; ISO 26000; Social aspect; CEVITAL Agro-industry.

Jel Classification Codes: M14 ; M14 ; M14

* *Auteur correspondant*

1. Introduction:

Actuellement en Algérie, il est constaté, une prise en compte accrue, de la part des entreprises, des volets sociétaux et environnementaux afin d'améliorer leur performance globale. Entre 2011 et 2014, dix-huit organismes algériens ont eu recours au référentiel ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises RSE, parmi elles nous pouvons citer: NCA-Rouiba, CEVITAL agro-industrie, le groupe SAIDAL, l'entreprise privée ORIFLAME et NAFTAL (RSE Algérie, 2020). Au sein du groupe CEVITAL, la volonté d'intégrer les préoccupations « RSE » s'est faite ressentir en 2014 et constitue par ce fait le premier groupe privé algérien à intégrer cette démarche.

Ce qui nous conduit à poser la question suivante : **« Est-ce qu'il existe un lien entre la responsabilité sociétale de l'entreprise (précisément le volet social) et la performance financière de l'entreprise Cevital Agro-industrie ».**

Des questions secondaires peuvent être émises :

1. La RSE constitue-elle un levier de la performance financière de l'entreprise ?
2. Les coûts liés au « volet social » supportés par le groupe Cevital suite à l'application de la «RSE » sont-ils identifiés ?
3. Existe-il un lien entre le volet social de la responsabilité sociétale et la performance financière de Cevital?

Des réponses provisoires à ces questions ou hypothèses de la recherche formulées sont les suivantes :

1. Il est constaté que les avantages de la RSE concourent à l'évolution positive de sa performance financière.
2. Cevital assure une identification rigoureuse de ses coûts sociaux de la RSE.
3. Il existe un lien positif entre volet social de la « RSE » et la performance financière de Cevital Agro-industrie.

La spécificité de cet article réside à la fois dans la problématique abordée et dans le choix de l'entreprise étudiée. En effet, les recherches et études empiriques liées à la « RSE » sont en expansion à cause des enjeux

liés au développement durable et qui constitue actuellement un vecteur de création d'avantage concurrentiel pour tout type d'entreprises et un moyen pour prospérer vers un avenir plus durable. Alors l'étude de relation de causalité entre les actions RSE et performance financière va devenir une question centrale des analystes étant donné l'insuffisance des études qui ont traité cette relation. Sur le plan pragmatique, le groupe CEVITAL occupe actuellement une place dominante sur le marché agro-alimentaire en Algérie, ce qui rend toute étude sur cette entreprise enrichissant et constitue de ce fait un retour d'expérience au bénéfice d'autres recherches.

La méthodologie de recherche descriptive et analytique a été utilisée en se référant : aux démarches historiques afin d'expliquer les soubassements théoriques de cette étude; aux démarches descriptives et à l'étude de cas. Pour ce faire, nous avons utilisé des rapports internes à l'entreprise, indicateurs de performance de résultats RSE (coûts, Chiffre d'affaires, rentabilité des actions RS etc.); ainsi que certains documents et informations qui répondent à l'étendue du groupe étudié.

2. La RSE et performance financière : Etat de l'art :

Le concept de RSE renvoi à diverses conceptions, cependant celle du pionnier Howard Bowen mérite d'être soulignée. Dans son ouvrage « Social Responsibilities of the Businessman », édité en 1953, Bowen définit la RSE comme « l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondants aux objectifs et valeurs qui sont considérées dans notre société » (Bowen, 1953, p.6). Par conséquent, la RSE doit être une source de contribution dans le bien être sociétal, à travers l'amélioration des conditions de travail des salariées et leur épanouissement personnel; le progrès; l'équilibre économique etc. (Bouali, 2021, pp.136-137).

En parallèle, le caractère multidimensionnel de la performance a rendu la conception d'une définition unanime, partagée et acceptée par tous les chercheurs, difficile. Par conséquent, plusieurs modèles et conceptions ont émergé tentant d'expliquer non seulement la performance mais également sa mesure. N'ayant pas fait l'unanimité des auteurs quant à sa définition, le

concept de performance, indique selon Bourguignon « l'action, son résultat et son succès » (Bourguignon, 1995, p60). La performance serait également une conception correspondante à « l'atteinte des objectifs (efficacité) tout en optimisant les moyens (efficience) » (Charron, Separi, 2012, p01). Le modèle de la « boucle courte » de P. Gilbert (1980) propose alors une conception triangulaire de la performance, qui met en relation l'efficience, l'efficacité et la pertinence. Cette dernière qui représente la performance permet à l'entreprise de savoir si elle s'est munie, de manière rationnelle, des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés au préalable (Alglave et al., 2008, p 39).

En conséquence, la conception classique de la performance se limite à l'utilisation d'indicateurs monétaires comme la rentabilité, la part de marché et son chiffre d'affaires, nécessaires pour assurer la survie de l'entreprise (Issor, 2017, p100). Cependant, d'autres études ont remis en cause cette conception et invitent les entreprises à intégrer d'autres mesures non économiques qui décrivent d'autres paramètres de leur fonctionnement à l'instar de critères sociétaux et environnementaux, ouvrant par conséquent un nouveau champ de recherche.

D'un autre côté, de nombreuses recherches ont tenté d'étudier le lien entre le RSE et la performance financière mais dont les résultats ont été divers et divergents sans pour autant réussir à établir un cadre unifié sur la nature de ce lien. Cependant, l'examen des résultats des études théoriques et empiriques qui ont traité cette problématique permet de souligner une diversité des liens possibles entre les deux variables. La combinaison de l'ensemble des interrogations possibles ont été illustrées par P. O'Bannon en 1997 précisant tous les liens éventuels entre les deux variables, scindés en deux questions principales (Allouche, Laroche, 2005) :

- Existe-il un lien entre la RSE et la performance financière ? Quelle serait alors le signe de cette relation?
- Est-ce que c'est la RSE qui exerce une influence sur la performance financière, ou bien le contraire ?

Dans ce qui suit nous allons présenter les théories ainsi que les principales études empiriques ayant traité cette relation.

2.1 Le cadre théorique et études empiriques proposant un lien positif entre les deux variables :

Suivant cette thèse, il y a une association positive entre les deux variables, par conséquent, plus l'entreprise est socialement performante, plus elle est performante financièrement et l'inverse est également vérifié. En 2005, Allouche et Laroche dans une méta-analyse visant à faire une synthèse des études empiriques qui ont traité cette relation, ont dénombré 82 études, 75 d'entre elles mettent en évidence le lien positif entre les deux variables (Hirigoyen, Poulain-Rehm, 2014, p 159). Les théories et les principales études empiriques qui soutiennent l'idée d'un effet positif de la RSE sur la performance financière, ou inversement, sont synthétisées dans le tableau 01.

Table N°1. Théories et principales études empiriques proposant un lien positif les deux variables

La théorie et auteurs	Hypothèse	Exemple de validation empirique
La théorie des parties prenantes : Freeman, 1984 ; Cornell et Shapiro, 1987; Ulmann, 1985 ; Clarkson, 1995; Donaldson et Preston, 1995; Vershoor et Murphy 2002.	Hypothèse de l'influence sociale : Par la satisfaction des parties prenantes, l'entreprise va améliorer sa réputation et son image, ce qui va améliorer sa performance financière.	Etudes de Vitezic et al. (2012) ; Baird, Geylani, Roberts (2012) ; Laperche et Uzunidis, (2011) ; Waddock et Graves (1997)
La théorie du «slack organisationnel » McGuire et al., 1988 Roberts, 1992 Waddock, Graves, 1997 Preston et al., 1991	Hypothèse des fonds disponibles: La réalisation d'une performance financière importante permettra à l'entreprise d'investir dans des actions socialement responsables.	Etudes de Kraft et Hage (1990) et Preston et al. (1991)
La théorie du « cercle vertueux » : Preston & O'Bannon, 1997; Waddock & Graves, 1997	Hypothèse de la synergie positive : les fonds générés par une performance financière élevée seront réinvestis dans des actions RSE. L'inverse est également envisageable.	Etudes de Rodriguez Fernandez M. (2015) et Allouche et P. Laroche (2005)

Source : Réalisé par l'auteur en utilisant : (Mousli, 2010); (Ory et Petitjean, 2014); (Allouche et Laroche, 2005); (Njaya , 2014) et (Hirigoyen, Poulain-Rehm , 2000).

2.2 Le cadre théorique et études empiriques proposant un lien négatif entre les deux variables :

Suivant cette thèse, il y a une corrélation négative entre les deux variables. Alors, une bonne performance sociale de l'entreprise va entraîner une moins bonne performance financière, et l'inverse est également possible. Il y a lieu de noter que le nombre d'études empiriques qui ont vérifié ce lien sont très réduites, huit (08) seulement sur 127 études recensées par Margolis et Walsh (Njaya, 2014, p 92).

Table N° 2. Théories et principales études empiriques proposant un lien négatif entre les deux variables

Théorie et/ou Auteur	Hypothèse	Exemple de validation empirique
Théorie néoclassique de la firme: Friedman, 1962, 1970 Drucker, 1984; Vance, 1975; Brammer et al., 2006	Hypothèse du compromis: la démarche RSE implique des coûts financiers additionnels. Une mauvaise utilisation de ses capitaux peut provoquer un désavantage concurrentiel pour l'entreprise.	Etudes Makni et alii (2008) ; Baird et alii (2012) ; R. Makni et al.(2009) ; Wright et Ferris (1997) ; Aupperle, Carroll, Hatfield, Vance (1985)
Williamson, 1985 Preston, O'Bannon, 1997	Hypothèse de l'opportunisme des managers: Suivant cette hypothèse, les dirigeants de l'organisme ont des objectifs spécifiques, qui peuvent ne pas être contradictoires avec ceux des parties prenantes, alors les dépenses sociales peuvent être réduites volontairement par ces dirigeants afin de maximiser leurs propres revenus à courts terme.	Etude Lin et al. (2018)
« Vicious Circle » : Preston, O'Bannon, 1997	Negative Synergy Hypothesis : Cette hypothèse stipule que la recherche par l'entreprise à réaliser des niveaux élevés de RSE va conduire à réduire sa performance financière, qui automatiquement va se répercuter négativement sur les investissements sociaux de l'entreprise.	Etude de Makni et alii (2008)

Source : Réalisé par l’auteur en utilisant: (Chiadmi, 2023); (Allouche et Laroche, 2005) ; (Williamson, 1985); (Friedman, 1970) ; (Ory et Petitjean, 2014) ; (Njaya, 2014) ; (Hirigoyen, Poulain-Rehm, 2000).

2.3 Le cadre théorique et études empiriques suggérant l’inexistence de relation entre les deux variables :

Le troisième courant théorique soutient l’inexistence de lien entre les deux variables, même en cas d’existence de lien, il serait dû au seul hasard (Hirigoyen, Poulain-Rehm, 2000, p158). Le tableau 03 présente le cadre théorique et les principales études empiriques qui soutiennent cette hypothèse.

Table N°3. Théories et principales études empiriques suggérant l’inexistence de lien la responsabilité sociétale et la performance financière

Auteur	Hypothèse	Validation empirique
Auperle et al., (1985)	Absence de lien significatif entre les deux variables, à cause du caractère intangible des bénéfices de la RSE	Etudes de Strouhal et al. (2015) ; O’Neil, Saunders et McCarthey 1989 ; Graves et Waddock, 1999 ; Siegel, 2001 ; Balabanis et al. 1998 ; Alexander, Buchholz, 1978 ;
Alexander et Buchholz, 1978 ; Ullman, 1985	Il y a une relation neutre entre les deux concepts qui s’explique par l’impossibilité de la vérifier empiriquement suite à la complexité de ses variables.	Etude de P. Crifo et J.-P. Ponsard (2008)
Chan et Metcalfe, 1980; Cochran et Wood, 1984; Mc Williams et Siegel, 2000.	Sachant que la RSE stimule des améliorations dans les processus et les produits mais ses effets restent cependant neutres sur les profits de l’entreprise	Etude de McWilliams, Siegel, 2001

Source : Réalisé l’auteur en utilisant : (Chiadmi, 2023) ; (Allouche et Laroche, 2005) ; (Ory et Petitjean, 2014) ; (Njaya ,2014) et (Hirigoyen et Rehm, 2000).

2.4 Les modèles proposant une relation plus complexe entre les deux variables :

Deux auteurs, Barnett et Salomon ont proposé dans deux études (2003 et 2006), une relation plus complexe entre les deux variables. Cette dernière prend la forme U, indiquant un niveau optimum au-delà duquel les coûts investissements RSE ne vont plus améliorer la performance financière (Barnett et Salomon, 2002) ; d’ autre part, la relation prend une forme

inversé ($\cap$), signifiant que tout investissement RSE va entrainer des dépenses pour l'entreprise qui vont se répercuter négativement sur la performance financière qui va grimper par la suite. (Chiadmi, 2023, p258).

Ainsi de l'examen des principales études nous a permis de constater une divergence de résultats. En effet, des études empiriques sont parfois contradictoires et retracent des difficultés liés à une mesure uniforme des deux variables.

3. Description des méthodes et techniques :

La démarche utilisée dans cet article s'inscrit dans l'accomplissement d'une méthodologie mixte à la fois quantitative et qualitative à travers une démarche empirique par « étude de cas ». Suivant cette méthodologie, nous avons d'une part, essayé d'approcher l'impact de la responsabilité sociétale sur la performance financière par rapport au composant « coût », principal indicateur de cette performance où nous avons eu recours à l'approche « Analyse Coûts-Avantages (ACA) »; d'autre part, comprendre et expliquer les résultats quantitatifs en recourant aux entretiens avec les responsables « RSE » de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.

En se menant de quelques indicateurs-clés de mesure « RSE », nous exposerons les progrès obtenus, s'il y a, par l'entreprise CEVITAL Agro-industrie durant la période 2014-2019, en identifiant ses effets sur les coûts et les avantages engendrés par la démarche. Il y a lieu de signaler cependant, que nous nous sommes focalisé uniquement sur le volet social de la démarche RSE.

La méthode d'Analyse Coûts-Avantages (ACA) utilisée dans cette étude, permet d'évaluer la rentabilité et la viabilité d'un projet ou d'un investissement (Warin, 2002). Celle-ci consiste à identifier les conséquences positives d'un projet, dites « avantages » ; et négatives, dites « Coûts » ; par la suite réaliser une conversion de ces conséquences identifiées en une unité monétaire, à des fins de comparaison. Alors, plus les avantages sont supérieurs aux coûts plus le projet est rentable, comme le présente la formule suivante :

$$\text{Valeur nette totale du projet} = \Sigma (\text{Bénéfices} - \text{coûts}) > 0$$

4. Présentation et discussion des résultats de l'étude :

Les résultats de notre étude vont suivre l'enchaînement logique suivant :

-Identification des coûts et avantages des actions « RSE »- volet social, qui va suivre ces étapes :

- Identifier les coûts des actions du volet social de la RSE à Cevital;
- Identifier des avantages des actions du volet social de la RSE à Cevital, tout en se concentrant sur leur suivi, par l'intermédiaire d'indicateurs de performance ainsi qu'une éventuelle mesure quantitative et financière.

-Comparaison entre les coûts et avantages des actions « RSE » - volet social, afin de faire une conclusion générale sur la nature du lien entre la RSE et la performance financière à Cevital.

4.1 L'implémentation de la RSE à Cevital Agro-industrie :

Filiale à 100% du Groupe CEVITAL, Cevital Agro-industrie est considéré aujourd'hui comme le plus grand complexe privé du secteur agroalimentaire en Algérie qui lui a permis d'obtenir, en 2022, le Prix Qualité qui lui a été offert par le ministère de l'Industrie, attestant de son processus d'amélioration continue de la qualité de ses produits ainsi que ses efforts en termes d'innovation technologique (Cevital, 2022).

Créée en Mai 1998, l'entreprise CEVITAL Agro-industrie est située à l'extrême –Est du port de Bejaia, en 2020, elle emploie plus de 36000 salariés. Ses produits sont exportés vers plusieurs régions dans le monde, notamment en zone Européenne, Maghreb et au Moyen-Orient. Au fur et à mesure de son développement, l'entreprise a pu construire sept unités de production ; avec une gamme diversifiée de produits à savoir les Huiles Végétales, les graisses végétales et magnanerie, les sucres blanc et liquides ; les silos portuaires et les boissons.

L'intégration de la RSE au sein Cevital a commencé à partir de 2014 en se référant au référentiel ISO 26001 sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Le processus de planification de ce projet s'est reposé sur la validation de trois phases, étalées sur trois ans (2014-2017), à savoir, la phase du diagnostic ou état des lieux, l'auto-évaluation et en dernier la phase

d'amélioration et plan d'action. Dans l'étape « état des lieux », l'entreprise a procédé à la récolte de différentes informations sur la démarche afin de développer une réflexion profonde sur les axes d'actions de l'entreprise et ses parties prenantes. La phase d'auto-évaluation a permis à l'entreprise d'identifier ses orientations par la sélection des domaines d'actions prioritaires en fonction des besoins de parties prenantes ainsi que ses performances. Au bout de cette phase l'entreprise possédera une liste de domaines d'actions significatifs et hiérarchisés. A l'issue de la troisième phase, l'entreprise a pu identifier les axes stratégiques potentiels à développer qui seront cohérents avec les enjeux de l'entreprise pour pouvoir les intégrer facilement avec sa stratégie globale et programmer par la suite les plans d'action et programmer leur mise en œuvre.

Après avoir présenté la stratégie « RSE » de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie en se référant à un ensemble de documents internes de l'entreprise, cependant sur les sept domaines la norme ISO 26000 pris en considération par l'entreprise, ils n'ont pas tous la même importance car ils dépendent des priorités de l'entreprise fixées en relation avec l'évolution de son contexte. En effet, l'entreprise CEVITAL Agro-industrie a accordé une importance particulière au volet social et sociétal de sa démarche « RSE » étant donné qu'il représente une grande partie des plans d'actions effectivement réalisés dans la démarche RSE jusqu'à ce jour.

4.2 Identification des coûts et avantages des actions « RSE » - volet social de CEVITAL Agro-industrie :

Dans le « volet social » sont intégrés plusieurs domaines, entre autres les relations de travail, à travers le recrutement, développement et mesures disciplinaires ; et celles destinées à mettre fin aux atteintes aux droits des salariés, notamment la cessation de la relation de travail, le transfert des travailleurs, le développement des compétences et l'hygiène et sécurité (ISO 26000). En parallèle, l'engagement envers la société et le développement local, couvre essentiellement sept (07) domaines d'actions, à savoir, l'éducation et la santé ; la création de la richesse ; le développement de compétences et création de l'emploi ; les investissements sociétaux et le développement technologique.

Ci-dessous, nous allons identifier et classer les coûts et avantages des actions effectivement réalisées dans ce volet, qui concerne les relations et conditions de travail, ainsi que celle liée à l'engagement sociétal (communautés et développement local).

4.2.1 Identification des coûts des actions « RSE » - volet social de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie :

Le tableau 4 représente les différents coûts constatés relatifs aux «relations et conditions de travail » et «communautés et développement local» entre 2018 et 2020.

Table N°4. Coûts des actions RSE du volet social engagés par Cevital Agro-industrie

QS ISO 26000	Domaine d'action	Action mise en place	Coûts supportés /année			Total
		Par année	2018	2019	2020	Période 2018-2020
Relations et conditions de travail	Développement du capital Humain	-Formation	118216669.16	86299376.54	85633087.95	290149133.65
		-Apprentissage	36712082.74	41416831.85	34475162.15	112649076.74
	Conditions de travail et protection sociale	Rénovation et aménagements des bureaux	2446518.6	*	59539750.4	58986269.00
		Œuvres sociales	34260294	36774000	31266000	102300294.00
Communauté et développement local	Implication auprès des communautés	Dons pour différents bénéficiaires (personnel, associations...)	111801011.35	183065982.58	167182132.23	462049126.16
	Investissement dans la société					
Total			303436575.85	347556190.97	375096132.73	1026133899.55

* : chiffre n'est pas disponible

Unité : dinars

Source : Réalisé par l'auteur à partir des données de l'entreprise

Du tableau 04, nous constatons une évolution positive coûts engagés par l'entreprise pour le volet social –RSE de l'ordre de de 23.6% entre 2018 et 2020, avec une importance constatable des dépenses consacrées à la communauté et développement local qui avoisinent les 45% du total des dépenses consacrées au volet social. En outre, afin d'apporter une meilleure lecture de ces coûts subis par l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, il serait

intéressant de comparer ces dépenses avec le chiffre d'affaires de chaque année étudiée.

Table N°5. Poids des dépenses « RSE » en fonction du montant de Chiffre d'affaires (2018-2020)

Année	Unité : dinars (DZD)		
	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	200 887 009	170 413 153	165 010 906
Montant des dépenses	303 436 576	347 556 191	375 096 133
Dépenses/CA en %	151%	204%	227%

Source : Réalisé par l'auteur à partir des données de l'entreprise

Du tableau 05, nous constatons que les dépenses de l'entreprise consacrées au volet social sont nettement supérieures au chiffre d'affaires avec des taux de 151 %, 204%, 227%, au prorata du chiffre d'affaires consécutivement pour les années 2018, 2019 et 2020. Cependant, cela nous autorise à constater, aussi, que ces dépenses subis sont énormes et peuvent, dès lors pénaliser d'autres projets à Cevital.

4.2.2 Identification des « avantages » des actions « RSE » de Cevital : le rôle des indicateurs de performance :

Après la réalisation des actions « RSE », notamment celles qui sont liées à l'aspect social et sociétal, Cevital a bénéficié d'un certain nombre d'avantages. Ces derniers sont soit directs ou induits. Alors que les avantages directs retenus, se rattachent par exemple à la réalisation des gains de productivité ; la motivation des salariés ; la réduction des accidents de travail etc. Ceux induits, quant à eux, concernent les avantages relatifs à la confiance des parties prenantes ; à l'innovation ainsi que ceux liées à l'image et la réputation de l'entreprise.

En parallèle, afin d'assurer un suivi et contrôle rigoureux de la réussite de ses actions socialement responsables, l'entreprise CEVITAL Agro-industrie utilise des indicateurs -clés de performance, dont un exemple est présenté dans le tableau 06.

**Table N°6. Quelques indicateurs-clés de mesure liés à la question centrale:
Relations et conditions de travail.**

Indicateurs-clés/Année	Formule de calcul	2018	2019	2020
Nombre d'employés	Contrats à durée déterminée+ contrats à durée indéterminée+ l'effectif moyen les travailleurs temporaires - les contrats interrompus.	3443	3480	3648
Le taux d'absentéisme	Le nombre d'heures d'absences de l'effectif théorique x nombre d'heures théoriques.	5.43%	5,22 %	4 ,27%
L' ancienneté moyenne	Ancienneté totale de l'entreprise par l'effectif total de l'entreprise	9 ans	10 ans	11 ans
Le nombre de personnes formées	Nombre d'employés ayant entré en formation professionnelle.	3776	3592	1943
Le nombre d'accidents de travail	Nombre d'accidents survenus au sein de l'entreprise (fréquence)	215	123	94
Le nombre de démissions	Le nombre total des départs enregistrés durant l'année N	105	64	56

Source : Documents internes à l'entreprise, Direction des ressources humaines.

Ainsi, les principaux indicateurs des actions « RSE » relatifs aux relations de travail exposent le suivi de résultats des actions socialement responsables sur une période de trois ans (2018- 2020). A l'exception de la baisse du nombre de personnel formé durant la période étudiée, dû au changement de modalité de calcul de l'indicateur où plusieurs formations réalisées durant l'année pour un même salarié ne sont comptabilisées qu'une seule fois, tous les autres indicateurs affichent des progressions satisfaisantes. En effet, ce contrôle continu réalisé à travers ces indicateurs, s'inscrit dans la suite logique d'amélioration à travers la comparaison des écarts entre les objectifs recherchés et ceux réalisés sur le terrain afin de mettre en place plans d'actions. Cependant la difficulté de la mesure monétaire des avantages liés aux actions sociales se pose vu la nature intangible de la plupart des avantages. Ceci nous a amené à effectuer un diagnostic afin de nous renseigner sur l'état de la mesure financière des avantages « RSE » au sein l'entreprise.

Table N°7. Diagnostic portant sur la possibilité de mesurer financièrement les avantages de la RSE à Cevital Agro-industrie

Domaine selon ISO26000	Avantages directs / indirects	Possibilité de mesurer l'impact
Relations et conditions de travail	-L'implication et motivation des salariés ; -La réduction de la fréquence et gravité des accidents de travail ; -La baisse de l'absentéisme et des arrêts de travail ; -Améliorer la qualité du processus production ; -Consolider la satisfaction des parties prenantes ; -Se conformer aux exigences réglementaires.	Constatables, mais gains non mesuré monétairement
Communauté et développement local	-La réduction des problèmes de la société ; - Des avantages liés à la notoriété et l'image de l'entreprise ; -Le renforcement de la confiance des parties prenantes de l'entreprise.	Constatables, mais gains non mesuré monétairement

Source : Elaboré par l'auteur à partir des documents de l'entreprise et entrevues avec le chargé Rémunération et RSE.

Le tableau 07 nous renseigne sur l'inexistence d'une mesurabilité financière des avantages identifiés lors de la mise en place de la démarche RSE au niveau de l'entreprise CEVITAL. En effet, les avantages présentés dans le tableau ci-dessus, représentent ceux qui ont été validés et évalués par l'entreprise CEVITAL à travers l'estimation basée sur les indicateurs-clés calculé précédemment. Ceci signifie que l'entreprise CEVITAL Agro-industrie effectue une mesure par indicateur de performance des retombées positives des actions socialement responsables mais celle-ci n'est pas financière.

A cet effet, le caractère non marchand des avantages de la RSE, comme par exemple l'estimation de la réputation de l'organisation ou encore la confiance des parties prenantes rend la mesure assez difficile. De plus ces paramètres de nature qualitative, peuvent être mesurés de différentes façons selon la méthode des approches suivis, cependant les valeurs disponibles ne vont pas refléter avec exactitude les avantages et coûts engendrés.

4.2.3 Comparaison « coûts -avantages » liés aux actions « RSE » :

Le tableau 08 synthétise l'ensemble des bénéfices et les coûts du volet social de Cevital Agro-industrie.

Table N°8. Estimation de la valeur nette du projet « RSE » -volet social, mis en place par CEVITAL Agro-industrie (2018-2020)

Unité : En dinars

I- Les bénéfices (liés aux avantages des actions RSE)	Montant
Total des bénéfices	Les gains ne sont pas mesurés monétairement
II- Les coûts (liés aux actions sociales RSE)	Montant
Total des coûts	1 206 988 133,55
Valeur nette totale du projet = Σ (Bénéfices –coûts) >0	Ne peut pas faire l'objet d'estimation monétaire

Source : Réalisé par l'auteur en fonction des données de l'étude

A travers le tableau 08 nous avons réalisé un essai d'estimation de la valeur nette du projet « RSE »- volet social, mis en place par CEVITAL Agro-industrie au cours de la période 2018-2020. Effectivement à travers cette étude, nous avons réussi à quantifier le coût consacré par Cevital au volet social entre 2018-2020, ce qui n'a pas été le cas pour les bénéfices qui sont constatables, mais ne peuvent faire l'objet d'une conversion monétaire. En effet, à des difficultés liées à la mesure, cette méthode n'a pas pu être finalisée à cause du caractère non-marchand des impacts identifiés au cours de l'implémentation du projet RSE à Cevital et l'inexistence d'une valeur marchande appropriée de quelques avantages ce qui constitue de ce fait une entrave à la mesure des retombées financières des avantages liés au volet social au niveau de cette entreprise.

4. Conclusion:

A l'issu de cette étude nous pouvons apporter plusieurs contributions à la fois théoriques et pratiques. Sur le plan théorique, les études et analyses antérieurs n'ont pas été unanimes sur la nature de la relation entre les deux variables, malgré que la majorité d'entre elles constatent le lien positif. Effectivement, malgré que l'intégration de la RSE est source de dépenses pour l'entreprise qui peuvent entraver sa compétitivité (Friedman, 1962,

1970 ; Allouche et Laroche, 2005), cependant elle gagne en avantages indirects. Ces derniers sont relatifs à des effets positifs sur son image et notoriété (Abbott et Morsen, 1979) au développement de ses pratiques de management et une meilleure connaissance de son contexte interne et externe et de ses parties prenantes (Russo et Fouts, 1997; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Par conséquent, nous pouvons ainsi confirmer la première hypothèse qui stipule que les avantages de la RSE concourent à l'évolution positive de sa performance financière

Cependant, de notre étude pratique, nous avons constaté que Cevital a mis en place plusieurs actions qui constituent un engagement de sa part envers toutes ses parties prenantes notamment la société. A cet effet, le volet social et sociétal représente à ce jour la plus grande partie des actions RSE appliquée par l'entreprise. À cet égard, on s'est aperçu que la démarche RSE au niveau de Cevital requière des dépenses qui sont facilement identifiables, ce qui nous amène à confirmer notre deuxième hypothèse qui s'articule autour de la possibilité d'identifier les coûts générés par la démarche « RSE », ces derniers sont clairement identifiés à travers la traçabilité documentaire et le bon maintien des procédures du contrôle interne.

A la fin de cette étude nous avons réussi à identifier les bénéfices de la stratégie « RSE » axée sur le volet sociétal et social de Cevital. Cependant, malgré que les avantages des actions sont constatables par le biais d'indicateurs de performance mais ils ne peuvent faire objet d'une estimation monétaire à cause de leur caractère non marchand, ce qui nous a empêchés de calculer la valeur économique nette des actions RSE mises en place. Ainsi malgré la complexité de la relation entre les deux variables nous avons constaté une évolution positive des indicateurs de performance qui va se répercuter à terme sur la performance financière et la rentabilité de l'entreprise. Alors cette étude peut se positionner du côté des partisans du «lien positif» entre les deux variables. En effet, le succès des plans d'actions «RSE» implique une maturation, qui se réalise avec le temps et la réflexion suivant un processus d'amélioration continue. Ceci nous permet confirmer notre troisième hypothèse, relative à l'existence de lien positif entre volet social de la « RSE » et la performance financière de Cevital Agro-industrie.

Ainsi malgré les efforts déployés et constatables par l'entreprise Cevital pour la réussite de l'implémentation de la responsabilité sociétale, cependant à l'issu de cette étude plusieurs recommandations peuvent être formulées. Bien que le volet social et sociétal représente actuellement la plus grande partie des actions RSE appliquées par l'entreprise, Cevital peut élargir davantage le champ d'action de la RSE, de manière explicite, à ses autres volets notamment l'axe environnemental, qui est un point fondamental pour la réussite de la démarche. Egaleme nt essayer de pallier à la difficulté de mesure des retombées financières ou des avantages de la RSE sur l'entreprise par le renforcement de ses tableaux de bord par des indicateurs de performance qui se rapprochent le plus possibles de la réalité de l'entreprise, par l'utilisation par exemple des tableaux de bords prospectifs « balanced scorecard » qui vont mesurer à la fois les effets des choix stratégiques de l'entreprise sur quatre axes principaux, à savoir, les axes financiers ; les clients ; les processus internes et enfin l'apprentissage organisationnel.

5. Liste Bibliographique :

- Alglave, C. et al. (2008), Management des entreprises, Hachette Livre, Paris;
- Bowen, H. R. (1953), Social Responsibilities of the Businessman, Harper & Row, New York;
- Charron, J.L. et Sepri, S. (2012), Le management- manuel et applications, Dunod, Paris;
- Williamson, O.E (1985), "The Mechanisms of governance Choices for Corporate Social Responsibility, The Economic Institutions of Capitalism", Free Press, New York;
- Barnett, M.L, Salomon, R.M (2002), "Unpacking social responsibility: The curvilinear relationship between social and financial performance", Journal Academy of Management Proceedings, N°1, pp.1-6;
- Bourguignon, A. (1995), « Peut-on définir la performance? », Revue française de comptabilité, n° 269, pp. 61-66;
- Bonneveux, E., Saulquin, J.Y (2009), "L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial". Revue management & avenir, vol.3 n° 23, pp. 170-186;
- Chiadmi. M. (2023), « Analyse du lien et de l'interaction entre performances sociale et financière des entreprises: une synthèse de la littérature», Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol. 4, n° 1, pp. 245 – 273;
- Friedman, M (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", The New York Times Magazine, September 13, pp.122-124;
- Hirigoyen, G., Poulain-Rehm, T. (2014), « Les relations de causalité entre responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : approche internationale », Revue Gestion 2000 , Vol. 31, n° 1, pp. 153 - 177;
- Issor, Z (2017), « La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions », Revue Projectique , vol. 2 n°17, pp. 93 - 103;
- Mousli, M. (2010), "La mesure de la performance sociale par le système budgétaire : d'un contexte favorable à un contexte de crise. approche exploratoire de 2 sociétés cotées françaises", Revue Management & Avenir , Vol.5 n° 35, | pp. 71- 90;

- Njaya, J.B (2014), « L’impact de la Responsabilité Sociale (RSE) sur la performance financière des entreprises (PFE) au Cameroun », Revue Congolaise de Gestion, vol.1 n° 19, | pp. 89- 112;
- Ory, J.F, Petitjean, J.L (2014), "RSE et performance financière : une approche par la communication des entreprises", La Revue des Sciences de Gestion vol.3-4, n° 267-268, pp. 69 -78.
- Allouche, J., Laroche, P (2005). "Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature", Colloque "Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? ", Nancy, France;
- Bouali.L (2021), « les fondements théoriques et empiriques de la responsabilité sociétale de l’entreprise », Premier séminaire international sur la « Responsabilité sociétale de l’université et enjeux du développement durable », Université 08 mai 1945, Faculté des sciences humaines et sociales, Algérie;
- Djaouahdou, R., Nabti, A. (2011), "La responsabilité sociale de l’entreprise entre théorie et concrétisation pratique : cas de l’Algérie", Colloque international francophone, « le développement durable : débats et controverses », Université Blaise Pascal, Clermond-Ferrand, France.
- Organisation Internationale de Normalisation (2020), "Le projet SR MENA", https://www.iso.org/fr/iso_srmena.html, consulté le 01/06/2020 à 10h00;
- - RSE Algérie (2020), "Responsabilité sociétale des entreprises en Algérie http://www.rsealgerie.org/fr/initiatives_publicques_algeriennes_58.html, consulté le 01/06/20 à 18h17;
- - Marcellis-warin, N., I. Peignier et B. Sinclair-Desgagné (2002)," Analyse économique du
- Risk Management Program (section 112® du « Clean air act »)", Rapport de projet CIRANO, <https://cirano.qc.ca/files/publications/2002RP-12.pdf>, consulté le 13/10/2023 à 21h34.
- Cevital (2022), <https://inter-lignes.com/cevital-remporte-le-prix-algerien-de-la-qualite-2022>, consulté le 19/09/2023 à 22h30;
- ISO 26000, Norme internationale ISO 26000, disponible sur : <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>.