



## La responsabilité sociétale des entreprises des entreprises publiques algériennes

### - Etat des lieux des entreprises publiques algériennes -

ZITOUNI Imane \*

Doctorante à l'école supérieure de commerce Koléa – Algérie-

E-mail : imanezit@gmail.com

Dr. MERHOUN Malek

Maître de conférences classe «A» à l'école supérieure de commerce

Koléa – Algérie-

Date de Réception : 15/10/20187 ; Date d'acceptation : 14/06/2018

---

## Résumé

Afin de gérer les risques liés au contexte économique, social et environnemental, de défendre l'image et la réputation de l'entreprise auprès des parties prenantes et en réponse à un besoin de légitimation, le monde des affaires a connu l'émergence d'un nouveau concept lié au développement durable, connu sous le nom de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et qui signifie la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

Le sujet de la RSE est encore prématuré pour la plus part des entreprises algériennes. Cette situation est due notamment au manque de coordination entre les actions environnementales, économiques et sociales au sein de nos entreprises, à l'exception de celles qui ont adopté des systèmes de management dans ces trois domaines.

De ce fait, Cette étude a pour objectif de clarifier ce concept et de présenter l'état des lieux de la RSE dans l'Algérie.

**Mots clefs :** Responsabilité sociétale des entreprises, entreprises publiques algériennes

**JEL classification:** G3, L2, M1

## Abstract

In order to manage risks related to the economic, social and environmental context, and defend the image and the reputation of the company with stakeholders and in response to a need for legitimation, the business world has seen the emergence of a new concept linked to sustainable development, known as Corporate Social Responsibility (CSR), which means the contribution of companies in the challenges of sustainable development.

The subject of CSR is still premature for most Algerian companies. This situation is due in particular to the lack of coordination between environmental, economic and social actions within our companies, with the exception of those who have adopted management systems in these three areas.

Therefore, this study aims to clarify this concept and to present the state of CSR in Algeria.

**Key words:** Corporate social responsibility, Algerian public companies

**JEL classification:** G3, L2, M1

## **Introduction**

Depuis le début des années 1990, les faibles niveaux de performances enregistrés et la faillite des grandes entreprises réputées ont poussé les dirigeants à accorder plus d'attention au système de gestion et de contrôle à la gouvernance. Cette attention s'est accentuée suite à la publication des codes de bonnes pratiques de gouvernance. Ces codes stipulent que l'application des recommandations édictées permet d'améliorer le système de gestion et de contrôle et par conséquent gagner la confiance des parties prenantes et en particulier les investisseurs (Khanchel, 2007). Par ailleurs, les études antérieures ont démontré que d'autres pratiques telles que la gestion des résultats (Bauwhede et al., 2003 ; Khanchel et Seboui, 2009) et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) (Jones, 1995 ; Quak et al, 2007; Fika, 2013) permettent de s'assurer de la confiance des investisseurs et d'éviter une situation de mauvaise performance<sup>1</sup>.

Afin de gérer les risques liés au contexte économique, social et environnemental, de défendre l'image et la réputation de l'entreprise auprès des parties prenantes et en réponse à un besoin de légitimation, le monde des affaires a connu l'émergence d'un nouveau concept lié au développement durable, connu sous le nom de Responsabilité Sociale ou Sociétale de l'Entreprise (RSE) et qui signifie la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. Ce concept a fait l'objet d'une attention accrue de la part des entreprises et des organisations diverses (Organisations Non Gouvernementales (ONG), institutions européennes et mondiales, associations et réseaux d'entreprises). C'est un engagement de l'entreprise au-delà de ses obligations légales dans la mesure où il élargisse le champ de la responsabilité de celle-ci envers d'autres parties prenantes<sup>2</sup>.

La majorité des pays d'Afrique étant confrontés à la pauvreté et aux conditions qui y sont généralement associées des réformes constitutionnelles et législatives visant à améliorer les conditions de développement et de croissance économique. À cet effet, la RSE joue un rôle primordial dans cette quête du changement. Les pays en voie de développement, sont, en effet, des centres privilégiés pour les entreprises de faire des profits tout en ayant un impact significatif sur la diminution de la pauvreté et la préservation de l'environnement (Reynaud, 2006b). Mieux encore, en 2050, l'Afrique sera très probablement le centre de « l'économie monde » (Schneider-Maunoury, 2006). Cependant, pour que cela soit possible, il importe de faire un état des lieux de la RSE dans le but de faire un bilan afin d'apporter des possibilités d'amélioration<sup>3</sup>.

L'économie algérienne s'inscrit dans l'ouverture aux autres économies du bassin méditerranéen et aux économies de l'Union européenne. L'entreprise algérienne se trouve face à un double défi ; se confronter à des entreprises à efficacité et à performance meilleures, trouver

---

<sup>1</sup>Khanchel El Mehdi I. «Gouvernance et RSE : Démêler l'écheveau », revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias deGestión, n°97, p. 165.

<sup>2</sup>Taoukif F. (2014), Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du Maroc. Gestion et management. Université de Toulon, p.8.

<sup>3</sup>Moskolai. D, Tsapi V, et Feudjo J. (2016), «Etat des lieux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun», revue management et avenir N°86, p.3.

## La responsabilité sociale des entreprises des entreprises publiques algériennes PP (1-17)

une place dans un environnement où les économies sont insérées différemment dans la connaissance mondialisée.

Tous ces arguments ont motivé cette recherche. En effet, nous tenterons de déterminer quels sont les freins qui empêchent les entreprises publiques algériennes à intégrer la démarche RSE dans leur stratégie ?

A ce titre, le but du présent papier est de fournir un panorama général des fondements théoriques de la RSE. Notre réflexion s'articule en deux axes, qui feront l'objet des sections successives : nous présenterons, d'abord, les l'évolution, définitions du concept de la RSE et les différentes pratiques et stratégies face à la RSE. Et par la suite nous présenterons la méthodologie de recherche, l'analyse et l'interprétation des résultats et enfin quelques recommandation et la conclusion

### I. Panorama générale sur la RSE

Nous ferons un bref rappel du concept de RSE avant de mettre en exergue son cadre législatif et réglementaire dans le contexte camerounais.

#### 1. Evolution historique de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise<sup>1</sup>

Dans la construction théorique du concept de RSE<sup>2</sup> (Wood, 1991), il s'agit de distinguer trois grandes phases.

La première phase est caractérisée par une approche normative et philosophique de la RSE. Elle correspond au régime de type « *associatif* » qui renvoie au débat des années cinquante et soixante dont l'objectif est d'encadrer la RSE. Ce débat était autour des questions liées à la délimitation des responsabilités, à la définition du concept de RSE et aux fondements éthiques et économiques de cette notion.

La deuxième phase renvoie aux années soixante-dix, caractérisée par des mouvements sociaux et environnementaux en ciblant les entreprises. Ce concept de la RSE est vu d'un point de vue plus managérial et plus pragmatique. Il s'agit de mettre l'accent sur les questions de la gestion concrète des problèmes sociaux et environnementaux des firmes. La RSE est devenue obligatoire dans un régime de marché « *sociétal* ». A cet effet, Buer, Ackerman, 1976 ont introduit la notion de réactivité ou de sensibilité sociale de l'entreprise (Corporate Social Responsiveness ) qui signifie « *les processus de gestion de la RSE par les entreprises ainsi qu'au déploiement et à la mise en œuvre des pratiques de RSE* ».

Les années quatre-vingt et quatre vingt dix, caractérisées par le régime de l'efficacité où la RSE constitue un acte volontaire. Cette étape a vu l'émergence du concept de performance sociale de l'entreprise (Corporate Social Performance) en remplaçant le concept de sensibilité sociale. Cette notion présente une synthèse des deux approches antérieures englobant les

---

<sup>1</sup> Taoukif T., op.cit. p.26.

<sup>2</sup> Wood, D.J. (1991), «Corporate social performance revisited», Academy of Management Review, vol.16, p. 691-718.

## La responsabilité sociale des entreprises des entreprises publiques algériennes PP (1-17)

capacités de gestion de la RSE, les impacts des politiques de RSE et leur mesure. Elle intègre trois niveaux. Le premier lié aux principes de responsabilité sociale. Le deuxième associé au processus de gestion des problèmes sociaux et le troisième niveau correspond aux résultats et aux impacts concrets des politiques de RSE.

### 2. Définition de la RSE

On peut coller au mot RSE de nombreuses définitions. De quoi parle-t-on lorsque l'on évoque la RSE ? Derrière chaque mot qui constitue la « responsabilité sociale des entreprises » se cachent débats et conflits, dans la détermination de sa définition. Le concept de la responsabilité sociale définit de nouvelles règles - économiques, sociales, écologiques - dont l'application permet une meilleure cohabitation entre tous les acteurs de la société.

Carroll (1979) propose une définition qui regroupe « *l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société en englobant les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires* ». Cette définition est consensuelle dans la mesure où elle reconnaît la suprématie de la responsabilité économique tout en admettant d'autres formes de légitimité. La responsabilité économique consiste à produire les biens et services réclamés par la société afin d'en tirer profit. La responsabilité légale s'attache à la conformité aux lois en vigueur tandis que la responsabilité éthique concerne les actions non codifiées juridiquement mais attendues par la société. Enfin, la responsabilité discrétionnaire est laissée à la libre appréciation du manager. Cette définition propose une graduation des responsabilités allant de celles que l'on ne peut éviter (économique et réglementaire) à celle que l'on peut choisir librement (éthique et surtout discrétionnaire)<sup>1</sup>.

Le conseil mondial des entreprises pour le développement (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)) souligne que la RSE est : « L'engagement des entreprises à adopter des comportements éthiques et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de la vie des employés, de leurs familles ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble. »<sup>2</sup>.

Responsabilité Sociale<sup>1</sup> ou Sociétale de l'Entreprise (RSE) qui signifie la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. Définie par Carrol (1979), « la responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné<sup>3</sup> »

la définition donnée par Capron et Quairel-Lanoizelee (2007) où la RSE signifie « les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des

---

<sup>1</sup>Khanchel El Mehdi I., Les questions de gouvernance dans les entreprises socialement responsables, Ecole Supérieure de Commerce de Tunis, Université de la Manouba, p.2.

<sup>2</sup> Field L. (2008), Leçons de bouddhisme pour l'entreprise. Maxima, Paris, p.152

<sup>3</sup>Carrol, A. (1979), «A three dimensional conceptual model of corporate performance», Academy of Management Review, pp. 497-505

## La responsabilité sociétale des entreprises publiques algériennes PP (1-17)

dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition<sup>1</sup> ».

La vision européenne de la RSE se réfère à la définition de la commission européenne qui stipule que « la RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes<sup>2</sup> »

Selon cette commission, les entreprises responsables socialement sont celles qui répondent aux besoins sociétaux tout en ayant des exigences minimales et des obligations imposées par les conventions collectives, contrairement à la vision américaine de la RSE qui la définit en termes d'actions philanthropiques étrangères aux activités économiques de l'entreprise.

### 3. Les différentes pratiques et stratégies face à la RSE<sup>3</sup>

- Igalens et Tahri (2012)<sup>4</sup>proposent trois bonnes pratiques liées à chaque dimension de la RSE: les bonnes pratiques économiques qui concernent *a priori* la performance financière et sont matérialisées, principalement, par le respect de l'intégration de l'éthique dans les actions commerciales ainsi que la capacité de l'entreprise à contribuer au développement économique de sa zone d'implantation ;
- les bonnes pratiques environnementales qui sont relatives à la préservation de l'environnement naturel ;
- les bonnes pratiques sociales qui ont trait aux répercussions de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes.

Si les pratiques environnementales semblent être, par essence, universelles, il n'en n'est pas de même pour les pratiques sociales. Une des pratiques sociales qui caractérise l'entreprise africaine est la prise en compte du relationnel lors du recrutement. « *C'est en prenant en compte toutes les différences (ethniques, religieuses, communautaires, etc.) que l'entreprise privée et publique réussit à n'oublier, à ne léser personne et, par là, à favoriser le maintien d'une équité sociale* » (Wong et Yaméogo, 2011 )<sup>5</sup>. En plus, dans ce contexte, l'employeur est beaucoup plus proche de ses employés et s'intéresse à leurs activités extra- professionnelles (Wong et Yaméogo, 2011).

Le « Dialogue des Ethiques » qui a mobilisé les acteurs des diasporas africaines a été l'occasion de révéler que les obligations sociales et coutumières des acteurs économiques africains

---

<sup>1</sup>Capron M, Quairel Lanoizelée F., (2007), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, la Découverte, CJDES, Le bilan sociétal, Paris, p.16.

<sup>2</sup>Livre Vert, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 2001 p.8.

<sup>3</sup>Moskolai D, Tsapi V, Feudjo J, Op.cit, pp.144 – 145.

<sup>4</sup>Igalens J. et Tahri N. (2012), « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, No 83, pp.3-19.

<sup>5</sup>Wong A, Yaméogo U.-K.-S. (2011), *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, p.93.

## **La responsabilité sociale des entreprises des entreprises publiques algériennes PP (1-17)**

cohabitent avec des modes d'organisation et de management rationnels occidentaux (Wong et Yaméogo, 2011).

Selon Allix-Desfautaux et Luyindula (2015)<sup>1</sup>, l'intégration du DD, par le biais de la RSE peut résulter d'une démarche volontaire ou d'une démarche involontaire.

D'après eux, la démarche volontaire peut intervenir lors de la mise en œuvre :

- D'une stratégie proactive qui est la volonté de l'entreprise de provoquer un changement souhaitable au regard des opportunités à saisir et de ses forces
- Ou d'une stratégie pré-active qui permet à l'entreprise de se préparer à un changement ou de l'anticiper.

L'intégration involontaire du DD peut générer deux types de stratégies (Allix-Desfautaux et Luyindula, 2015) :

- Une stratégie passive qui est due aux conséquences marginales au regard des coûts qu'engendrerait une mise en oeuvre du DD ;
- Une stratégie réactive qui conduit l'entreprise à s'adapter à son environnement dans l'unique but de satisfaire aux exigences légales.

D'une pratique à l'autre, la motivation de l'entreprise peut être très variée. Une question clé dans la littérature est d'identifier pourquoi les entreprises ont intérêt à s'engager volontairement à aller au-delà de la réglementation en déployant des stratégies RSE

## **II. méthodologie de recherche et présentation des résultats**

### **1. Méthodologie de recherche**

Afin de répondre à notre problématique et apporter un panorama sur l'évolution de la RSE en Algérie, nous avons adopté une méthode descriptive analytique basée sur le recueil des données et des documents qui ont relation avec le sujet et une enquête auprès des entreprises publiques algériennes. Cette enquête est faite sous forme d'un questionnaire adressé aux dirigeants.

Pour ce faire nous avons choisi quatre grandes entreprises publiques algériennes (SONATRACH, SONELGAZ, AGA et MAGROS).

L'intérêt que nous portons aux entreprises publiques dans ce travail n'est pas fortuit ; elles ont constitué et constituent jusqu'à maintenant une composante importante de l'économie (emploi, production).

Ainsi nous avons pu réaliser des entretiens avec le président directeur général, le chef de projet système de management et directeur de ressources humaines, Ces entretiens ont été consolidés par une étude documentaire de quelques documents fournis par les entreprises.

---

<sup>1</sup>Allix-Desfautaux E, Luyindula G. (2015), « Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles », *Management & Avenir*, No 81, pp. 15-36.

## **La responsabilité sociale des entreprises des entreprises publiques algériennes PP (1-17)**

Notre recherche consiste à déterminer la réalité de la responsabilité sociale en Algérie et les freins qui empêchent les entreprises publiques algériennes à l'intégrer dans leurs stratégies. Nous mènerons une étude en deux étapes.

Dans une première étape, nous allons déterminer d'abord l'évolution de la RSE en Algérie et l'ensemble des entreprises qui ont déjà intégré cette démarche. L'objectif d'une telle démarche serait de déterminer l'état des lieux de RSE en Algérie, dans une seconde étape, nous essayerons de déterminer les freins qui empêchent les entreprises publiques algériennes à intégrer cette démarche.

## **2. Interprétation des résultats**

### **2.1. Etat des lieux de la RSE en Algérie**

L'économie algérienne s'inscrit dans l'ouverture aux autres économies du bassin méditerranéen et aux économies des l'Union européenne. L'entreprise algérienne se trouve face à un double défi ; se confronter à des entreprises à efficacité et à performance meilleures, trouver une place dans un environnement où les économies sont insérées différemment dans la connaissance mondialisée.

Les entreprises algériennes sont, en effet, confrontées à plusieurs contraintes ou difficultés en matière de faiblesse des moyens humains et techniques, de manque de maîtrise de l'évolution des marchés, d'insuffisance de la formation, de qualité du management, une faible capacité d'investissement, et de complexité des procédures administratives.

Il s'agit donc de développer les secteurs à valeur ajoutée en visant à réduire le caractère vulnérable du tissu industriel ainsi que de promouvoir l'emploi qualifiée. L'objectif est d'améliorer le mode de management et de gouvernance afin de faire face à la concurrence interne et externe et de promouvoir les exportations.

Selon une étude faite par McKinsey, 76% des cadres supérieurs soulignent que la RSE est importante pour le cours des actions à long terme. 55% estiment que cette stratégie permet d'améliorer la réputation de l'entreprise en permettant à cette dernière de se démarquer de leurs concurrents. Il s'agit d'un important critère pour les entreprises de marque. La RSE peut constituer un levier de compétitivité significatif pour les différents indicateurs de compétitivité, à savoir la flexibilité du marché, le dynamisme technologique et organisationnel (environnement et gestion du changement), l'innovation, la stabilité économique et sociale. Elle joue un rôle important dans l'amélioration de l'image et son impact sur les ventes et sur la position boursière, la gestion du risque et du changement<sup>1</sup>.

L'Algérie, partie prenante, dès le début du processus de négociation des Conférences Internationales des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement Durable, contribue à l'effort collectif visant la mise en œuvre des différents traités et Conventions adoptés par la communauté internationale, dans l'objectif de promouvoir un développement durable respectueux

---

<sup>1</sup> Taoukif F, Op.cit. p.200.

## **La responsabilité sociétale des entreprises des entreprises publiques algériennes PP (1-17)**

de l'environnement mondial. La Commission du Développement Durable (CDD) constitue le cadre approprié dans cette perspective<sup>1</sup>.

Etant donné que la RSE est devenue un élément de la compétitivité nationale et internationale, la plupart des acteurs institutionnels, partenaires sociaux, ONG, associations de protection de l'environnement, des droits de l'homme, des syndicats, investisseurs, etc. jouent un rôle important en initiant des politiques de promotion dans ce sens. D'où l'engagement de l'Etat algérienne sur le plan législatif et normatif afin de promouvoir la RSE et d'encourager les entreprises à adhérer aux normes, instruments et principes internationaux<sup>2</sup>.

L'Algérie a intégré la dimension de durabilité dans sa politique nationale de développement à travers ses instruments de planification, afin de maintenir l'équilibre entre les impératifs de son développement socio-économique et l'utilisation rationnelle de ses ressources naturelles.

Il y a un réel engagement du gouvernement algérien pour une gestion rationnelle des ressources naturelles, qui se traduit par un renforcement du cadre législatif et institutionnel et par les nombreux programmes lancés en matière d'éducation environnementale, de promotion des énergies renouvelables, de lutte contre la pauvreté, de protection des sols et de la biodiversité, et ce, intégré dans une approche tridimensionnelle alliant à la fois considérations économiques, sociales et environnementales<sup>3</sup>.

### **2.1.1. Cadre législatif et institutionnel**

#### **Dans le cadre international<sup>4</sup>**

L'Algérie a ratifié les principaux accords internationaux en vigueur portant sur les enjeux RSE (environnement, social, économique) suivants :

Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels

Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale

Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes

Convention relative aux droits des personnes handicapées

Charte africaine des Droits de l'Homme et des Peuples.

L'Algérie a ratifié 8 conventions fondamentales, à savoir :

Convention (n° 29) sur le travail forcé

Convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical

Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective

Convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération

Convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé

Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession)

Convention (n° 138) sur l'âge minimum (Age minimum spécifié: 16 ans)

---

<sup>1</sup> Hadj S, Kheroua A, op.cit, p.4

<sup>2</sup> Taoukif F, Op.cit. p. 200.

<sup>3</sup> Hadj S, Kheroua A, Op.cit, p.4.

<sup>4</sup> L'ORS, Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, Juin 2015, p.1.



## La responsabilité sociale des entreprises des entreprises publiques algériennes PP (1-17)

Convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants

La réalisation des Objectifs du millénaire sur le Développement avant 2015 : L'Algérie était parmi les 189 pays qui avaient adopté la **Déclaration du Millénaire** en septembre 2000 à l'issue du Sommet du Millénaire (ONU). Les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) sont issus des actions et cibles contenues dans la Déclaration : il s'agit de huit objectifs à atteindre d'ici 2015 afin de répondre aux principaux challenges de développement dans le Monde qui sont les suivants :

- Réduire l'extrême pauvreté et la faim,
- Assurer l'éducation primaire pour tous,
- Promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes,
- Réduire la mortalité infantile,
- Améliorer la santé maternelle,
- Combattre les maladies,
- Assurer un environnement humain durable.

Des Plans et Stratégies nationales pour atteindre les OMD ont été lancés depuis 2000 particulièrement la Stratégie Nationale pour la lutte contre Pauvreté et Exclusion, ainsi que le plan National pour le Renouveau Rural. Le rapport national 2010 sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement couvre, la période 2005-2010, pour chacun des huit objectifs retenus dans la Déclaration du Millénaire, la situation en Algérie, les enjeux, les étapes franchies dans la réalisation des différents Objectifs, et les défis à relever ainsi que les moyens à mobiliser pour les atteindre<sup>1</sup>. Les OMD arrivant à échéance, les pays participants ont préparé de nouveaux objectifs de développement durable (ODD) en vue de leur adoption à l'AG des Nations-Unies en septembre 2015. Les initiatives et rapports nationaux sur les ODD produits par les pays, dont l'Algérie, visent à préparer l'agenda du développement durable jusqu'en 2030.

### Dans le cadre national

L'Algérie a mis en œuvre des actions nationales portant sur les enjeux RSE suivants :

Depuis les années 2000, l'Algérie intègre des principes du développement durable dans ses politiques et programmes nationaux. Sa réglementation a été renforcée notamment au travers de lois sectorielles relatives aux normes d'émissions polluantes, à la protection des ressources en eau, des sols, des forêts et visant l'amélioration du cadre de vie des citoyens.

En 2002, l'Algérie a réalisé un plan national d'action pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD) (2002-2012). Une nouvelle phase du PNAE-DD est en cours et vise la période 2012- 2021<sup>2</sup>

C'est dans le cadre de réformes fondamentales visant à engager le pays dans la voie du développement durable en privilégiant notamment l'ouverture vers l'économie de marché et la rationalisation de l'utilisation des ressources naturelles et financières, que s'inscrit le présent Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD) dont

---

<sup>1</sup>Hadj S, Kheroua A, Op.cit, p.4

<sup>2</sup>Cherif R (2002), Plan National d'Actions Pour l'Environnement Et Le Développement Durable (PNAE-DD), P.14.

## **La responsabilité sociétale des entreprises des entreprises publiques algériennes PP (1-17)**

l'objectif principal est de proposer une Stratégie Nationale de l'Environnement et du Développement Durable prolongée d'un choix d'actions prioritaires face aux enjeux et défis environnementaux majeurs de l'Algérie – identifiés dans le premier Rapport National sur l'État et l'Avenir de l'Environnement (RNE 2000), enjeux et défis qui font partie intégrante du programme du gouvernement pour la relance économique et sociale à court et moyen terme Il est par ailleurs important de noter que ce premier PNAE-DD algérien intègre les leçons des expériences faites par d'autres pays dans trois domaines particulièrement significatifs. D'abord, la stratégie préconisée et le plan d'actions prioritaires malgré les limites tenant tant à la disponibilité et à la qualité de l'information qu'aux méthodes d'évaluations sont sous-tendus par une analyse économique rigoureuse et l'utilisation de critères d'efficacité pour guider le choix des priorités. Ensuite, l'accent est mis sur l'approfondissement des réformes de manière à privilégier le renforcement des capacités institutionnelles et le recours aux instruments économiques et fiscaux par rapport à des investissements à caractère curatif. Enfin, le processus de développement du PNAE-DD s'appuie sur des consultations approfondies de tous les secteurs et de toutes les parties prenantes, reflétant ainsi des choix sociaux optimaux<sup>1</sup>.

L'Algérie est signataire de la Convention des Nations Unies de lutte contre la corruption Le pays dispose, depuis 2012, d'un organe national de prévention et de lutte contre la corruption (ONPLC)<sup>2</sup>. Il a pour principales missions de:

- Proposer une politique globale de prévention de la corruption
- Elaborer des programmes permettant l'éducation et la sensibilisation des citoyens;
- Collecter, centraliser et exploiter toute information qui peut servir à détecter et à prévenir les actes de corruption ;
- Evaluer périodiquement les instruments juridiques et les mesures administratives;
- Recueillir, périodiquement, les déclarations de patrimoine des élus locaux et de certains agents publics occupant des postes sensibles;
- Susciter toute activité de recherche et d'évaluation des actions entreprises.

Il n'y a pas, à ce jour, de réglementation sur le reporting RSE des entreprises ni de label algérien sur la RSE. En revanche plusieurs entreprises ont mis en place un code ou une charte portant sur des enjeux RSE. Le code de bonne conduite professionnelle est un guide qui définit la responsabilité sociétale des différents intervenants et les règles d'éthique professionnelle applicables au sein des entreprises. Il s'agit d'un répertoire de principes de bonne conduite et de meilleures pratiques destinées aux dirigeants d'entreprises et au personnel.

### **2.1.2. Les entreprises algériennes socialement responsables**

L'institut Algérien de Normalisation (IANOR) créé en 1998 qui est chargé de l'élaboration, de la publication et de la diffusion des normes algériennes ainsi que de l'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie

---

<sup>1</sup>Cherif R Op.cit, P.24.

<sup>2</sup> L'ORS, op.cit., p.3.

## La responsabilité sociétale des entreprises des entreprises publiques algériennes PP (1-17)

est partie, introduit en Juin 2011 la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations en Algérie en mettant en place des programmes de sensibilisation et de la formation pour encourager son adoption. L'Algérie a participé au Projet RS MENA (2011-2014) visant à encourager l'utilisation de l'ISO 26000 dans la région du Moyen Orient et d'Afrique du Nord. Ce projet soutenu par ISO et l'agence suédoise de coopération a été porté par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR). Entre 2011 et 2014, 17 entreprises algériennes ont bénéficié d'un accompagnement pour opérer de manière socialement responsable, éthique et transparente en se basant sur la norme Iso 26 000<sup>1</sup>.

**Tableau 1** : les entreprises algériennes socialement responsables

L'année	Les entreprises publiques	Entreprises privés
2011	Le laboratoire public CETIM Boumerdes	L'entreprise privée NCA ROUIBA
2012	L'entreprise publique ENAC Alger,	L'entreprise privée CONDOR L'entreprise privée SASSACE L'entreprise privée ETRHB
2013	L'entreprise publique SAIDAL, L'entreprise publique SEAAL, L'entreprise publique COSIDER ALREM, L'entreprise publique SOCOTHYD, L'entreprise publique CTTP, Alger, L'université ENSM – Alger L'entreprise publique Hydro Aménagement – Rouïba	
2014	NAFTAL/ branche carburant	MILTICATERING AMIMER ENERGIE ORIFLAME

Source : réalisé par nos soins

### 2.2. Les freins de la RSE en Algérie

La firme qui s'engage dans une démarche de responsabilité sociale va avoir, en effet, un désavantage compétitif dans la mesure où cette démarche va générer des coûts pour la firme. Selon cette vision, les bénéfices escomptés de ce type de comportement sont minimes par rapport aux coûts qui sont importants. Ces derniers ont un impact négatif sur les profits de la firme, et notamment sur la richesse des actionnaires (Vance, 1975, Brammer et al, 2006)<sup>2</sup>.

Cela a un impact négatif sur la compétitivité de l'entreprise. Cette relation négative, En effet, la notion d'arbitrage signifie qu'une performance sociale élevée est au détriment d'une baisse de la performance financière. peut être expliquée par le désavantage économique qu'a l'entreprise par rapport à d'autres entreprises moins responsables socialement dû aux coûts supplémentaires engendrés par une performance sociale (Aupperle et al. 1985, Vance, 1975), notamment la

<sup>1</sup> [http://www.ianor.dz/Site\\_IANOR/ISO%2026000.php?id=7](http://www.ianor.dz/Site_IANOR/ISO%2026000.php?id=7) consulté le 12/05/2017 à 14:05.

<sup>2</sup>Brammer S., Brooks S. et Pavelin, S. (2006), "Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures", *Financial Management*, pp.97-116.

## La responsabilité sociale des entreprises des entreprises publiques algériennes PP (1-17)

détérioration de la rentabilité financière à terme (Balabanis et al., 1998)<sup>1</sup>. Ces auteurs admettent que l'investissement dans des actions socialement responsables (œuvre de charité, protection de l'environnement, développement de communauté, etc, génère des charges supplémentaires et demandent plus de ressources.

L'inscription dans une démarche de responsabilité sociale éloigne le dirigeant de son objectif de maximisation du profit (Aupperle et al, 1985)<sup>2</sup>. Dans une perspective d'analyse coûts/bénéfice, l'inscription dans une démarche de responsabilité sociale ne présente pas d'avantages, au contraire les pertes engendrées sont importantes. L'investissement d'une entreprise dans un équipement ne s'inscrit pas dans la poursuite de son activité, et met ses concurrents en position de force. Cette relation suppose l'arbitrage entre la responsabilité sociale et la performance financière.

En investissant dans la performance sociale, les coûts augmentent au détriment de la performance financière. Ce qui pose un problème de désavantage compétitif par rapport aux concurrents qui se désintéressent vis-à-vis d'un engagement sociétal (Freeman, (1962, 1970), Aupperle et al (1985), Balabanis et al (1998)). Généralement, le rapport de force entre les différentes parties prenantes de l'entreprise est déséquilibré, et joue au détriment de l'adoption d'indicateurs de performance non financière particulièrement dans les périodes de turbulence ou d'incertitude économique<sup>3</sup>.

En plus d'après l'analyse des réponses et des documents fournis par les entreprises de notre échantillon, en se basant sur les items créés par Nvivo dans l'étude de MOSKOLAÏ et All dans le contexte camerounais sur 96 entreprises<sup>4</sup>, nous avons obtenu le tableau suivant :

**Tableau 2 : Freins et réticences en matière de RSE**

	Entreprises			
	A	B	C	D
L'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept	NON	OUI	OUI	NON
L'ouverture récente de l'entreprise	NON	NON	OUI	OUI
La non prise en compte de la RSE par les concurrents	OUI	NON	OUI	NON
Le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière	OUI	NON	NON	NON
Le manque de sensibilisation sur ce concept	NON	OUI	OUI	NON
Le manque des moyens financiers	OUI	NON	NON	NON

**Source :** réalisé par nos soins

<sup>1</sup> Taoukif F, op.cit., p.206.

<sup>2</sup>Aupperle K-E, Carrol A-B., Hatfield, J-D. (1985), « An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability», *Academy of Management Journal*, Vol 28, N°2, pp. 446-464.

<sup>3</sup> Taoukif F, op.cit., p.207.

<sup>4</sup> Moskolai D, Tsapi V, Feudjo J, op.cit, pp.148 – 150.

## La responsabilité sociale des entreprises des entreprises publiques algériennes PP (1-17)

D'après les résultats du tableau, nous avons retenue 5 items sur 9, selon le contexte algériens et les réponses des dirigeants des entreprises de notre échantillon. En effet, le premier argument, avancé par les dirigeants des entreprises algériennes, pour ne pas pratiquer la RSE est l'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept, le manque de sensibilisation sur ce concept et la non prise en compte de la RSE par les concurrents. C'est ainsi, que deux dirigeants affirment que « *l'entreprise est encore très jeune, il est difficile d'intégrer ce volet au regard des coûts que l'entreprise n'est pas en mesure de supporter pour l'instant* ».

Et en fin, le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière, et le manque des moyens financiers ont été cités comme des obstacles à la prise en compte de la RSE par certains dirigeants.

### 2.3 Recommandations

Nous recommandons aux entreprises algériennes d'intégrer la démarche RSE dans leurs stratégies car, les avantages de la RSE se développent avec l'évolution du concept lui-même également avec son champ d'application et son impact vis-à-vis de toutes les parties prenantes :

- La capacité de satisfaire et de recruter des employés de premier choix: Les employés veulent se sentir fier de l'organisation dans laquelle ils travaillent.
- La capacité à séduire le client: L'entreprise vit principalement des marges générées par chacun de ses clients, de sa capacité à séduire de nouveaux prospects et surtout de les fidéliser.
- Une forte relation publique: La RSE offre la possibilité de partager des histoires positives en ligne et dans les médias traditionnels. Les entreprises n'ont plus besoin de gaspiller de l'argent sur des campagnes publicitaires coûteuses.
- La réduction des coûts: La RSE sert à réduire les coûts de l'opération et la production de l'entreprise ceci à travers : La mise en oeuvre des programmes de l'économie et de l'énergie, la gestion des risques potentiels et passifs de manière plus efficace, moins d'investissement dans la publicité traditionnelle, la favorisation du recrutement interne et l'approvisionnement du marché local.

## III. CONCLUSION

Le but de cette recherche est de déterminer l'état des lieux de la RSE en Algérie et les freins qui empêchent encore les entreprises publiques algériennes à l'intégrer. Pour ce faire nous nous sommes basés sur une méthodologie descriptive analytique reposant sur le recueil et l'analyse des données.

Le choix de réaliser des entretiens semi-directifs, en parallèle avec une enquête par questionnaire, a pour objectif d'appréhender la perception des différents acteurs quant à la problématique traitée et de collecter un maximum d'informations riches et diversifiées. Il ne s'agit pas de généraliser les résultats mais d'explorer la variété des situations (Roussel et Wacheux, 2005, p.106)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Roussel, P., & Wacheux, F., (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 1ère édition, De Boeck, p.106.

## **La responsabilité sociale des entreprises des entreprises publiques algériennes PP (1-17)**

Ce qui nous a permis de constater qu'il existe un grand nombre d'activités orientées vers la sensibilisation et la mobilisation des entreprises en faveur de la RSE. Le gouvernement algérien est entrain de contribuer à développer la culture de la RSE et de la bonne gouvernance au sein des entreprises et met en place un dispositif juridique encadrant la transparence sociale et environnementale des entreprises. L'adoption d'une stratégie RSE par les entreprises des secteurs publics et privés leur donnera l'occasion d'améliorer leurs performances et de jouer un rôle significatif face aux défis du développement durable du pays. Pour générer des emplois, réduire la pauvreté, améliorer la qualité de la vie, réduire les déséquilibres du développement régional, rationaliser l'utilisation des ressources.

Aussi nous avons constaté que L'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept, L'ouverture récente de l'entreprise, La non prise en compte de la RSE par les concurrents, Le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière, Le manque de sensibilisation sur ce concept et le manque des moyens financiers constituent des freins réels qui empêchent l'émergence de la RSE des entreprises algériennes.

Vingt ans après l'élaboration de la loi-cadre pour l'environnement de 1983, et dix ans après la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (CNUED) de Rio de Janeiro au Brésil, l'Algérie continue de faire face à des défis importants. A un système de gestion de l'économie fortement centralisé et ne privilégiant pas les critères d'efficacité économique sont venus s'ajouter les effets d'une croissance démographique et d'une urbanisation accélérées, de l'intensification de l'exploitation des ressources naturelles et de l'agriculture, d'une industrialisation lourde, rapide et insuffisamment maîtrisée, pour déboucher sur une crise économique, sociale et environnementale sans précédent.

Il existe un grand nombre d'activités orientées vers la sensibilisation et la mobilisation des entreprises en faveur de la RSE. Le gouvernement algérien est entrain de contribuer à développer la culture de la RSE et de la bonne gouvernance au sein des entreprises et met en place un dispositif juridique encadrant la transparence sociale et environnementale des entreprises<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Cherif R, op.cit, p.24

## **Références bibliographiques**

- Allix-Desfautaux E, Luyindula G. (2015), « Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles », *Management & Avenir*, No 81, pp. 15-36.
- Aupperle K-E, Carrol A-B., Hatfield, J-D. (1985), « An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability », *Academy of Management Journal*, Vol 28, N°2, pp. 446-464.
- Brammer S., Brooks S. et Pavelin, S. (2006), "Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures", *Financial Management*, pp.97-116.
- Capron M, Quairel Lanoizelée F., (2007), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, la Découverte, CJDES, Le bilan sociétal, Paris.
- Carrol, A. (1979), «A three dimensional conceptual model of corporate performance», *Academy of Management Review*, pp. 497-505
- Cherif R (2002), Plan National d'Actions Pour l'Environnement Et Le Développement Durable (PNAE-DD).
- Field L. (2008), *Leçons de bouddhisme pour l'entreprise*. Maxima, Paris.
- Igalens J, Tahri N. (2012), «Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, No 83, pp.3-19.
- Khanchel El Mehdi I. «Gouvernance et RSE : Démêler l'écheveau », *revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias deGestión*, n°97.
- Khanchel El Mehdi I., *Les questions de gouvernance dans les entreprises socialement responsables*, Ecole Supérieure de Commerce de Tunis, Université de la Manouba.
- Livre Vert (2002), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles.
- Moskolai. D, Tsapi V, et Feudjo J. (2016), «Etat des lieux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun», *revue management et avenir* N°86.
- ORS ( 2015), *Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie*.
- Roussel, P., & Wacheux, F., (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 1ère édition, De Boeck.
- Taoukif F. (2014), *Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du Maroc*. Gestion et management. Université de Toulon.
- Wood, D.J. (1991), «Corporate social performance revisited», *Academy of Management Review*, vol.16, pp. 691-718.
- Wong A, Yaméogo U.-K.-S. (2011), *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris.