

LA RESPONSABILITE SOCIALE COMME LEVIER D'INNOVATION DE L'ENTREPRISE: Cas du groupe Amor Benamor

Wafaa BERBER, MC, Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen,
Laboratoire MECAS

Hind HADJ SLIMANE, MC, Université Abou Bekr Belkaid–Tlemcen,
Laboratoire LARMHO

Nadjoua BENSLIM, Doctorante à HEC, Labo PERMANAN

Résumé : Bien que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et l'innovation ne relèvent pas de la même nature, la confrontation de ces deux champs révèle un certain nombre de proximités et de convergences. Cet article explore la nature de la relation entre la RSE et l'innovation, avec pour objectif d'identifier les éventuelles spécificités de l'entreprise dans le contexte algérien. En dépit de son importance, cette relation reste peu étudiée et les travaux actuels ne permettent pas de différencier les entreprises au regard de la variété des pratiques de RSE mises en œuvre. Nous avons choisi d'étudier le cas du groupe Amor Benamor et son engagement socialement innovant dans le domaine de l'agriculture.

Mots clés : Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Innovation, Groupe Amor Benamor.

Introduction

De nos jours, plusieurs entreprises considèrent la Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme une réponse aux risques perçue par la société, liée à l'image et à la réputation de ces dernières. Elle est définie par la norme ISO 26000 comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »¹

Pour Capron, Quairel-Lanoizelée, (2010) cette RSE n'intègre pas les processus de création de valeur et d'innovation au sein de l'entreprise. Néanmoins, la crise impactant l'activité économique de l'entreprise et sa

¹Article 2.18 de la norme ISO 26000.

relation avec ses parties prenantes en affectant son capital humain et détériore sa performance. Les grands défis sociaux et environnementaux requièrent de reconsidérer la finalité et l'objet social de l'entreprise, de reconcevoir la place de la société dans sa recherche de performance. Pour Igalens (2012) la RSE se raisonne en un défi de création de valeur permettant de réconcilier performance économique et performance sociale. « Adopter le prisme de la valeur partagée, ouvre l'entreprise à d'importants champs d'innovations » (Porter, Kramer, 2011).

Notre objectif est d'explorer la relation entre RSE et innovation (Midttun, 2006). Les recherches en management stratégique ont montré la relation potentiellement forte entre innovation et RSE (Développement durable) (McWilliams et Siegel, 2000, Moore et Spence, 2006; Husted et Allen, 2007a; Maxfield, 2008 ; Berger-Douce, 2011 ; Ingham *et al.*, 2011). Très récemment, Berger-Douce (2011) montre, à partir d'une étude de cas, que le développement durable est un vecteur clé de l'innovation des PME.

Pour ce faire, nous avons organisé cet article comme suit : Dans un premier temps nous examinerons les travaux empiriques récents portant sur le lien entre innovation et RSE, ensuite nous nous intéresserons au cadre conceptuel des deux domaines ainsi qu'au lien qui a conduit à l'apparition du concept de l'innovation sociale (responsable). Enfin, nous traiterons le cas d'une PME algérienne œuvrant dans le secteur de l'agroalimentaire et son action au regard de l'innovation et de la RSE.

1. Lien entre la RSE et l'innovation : Revue de la littérature

La RSE a pour principales caractéristiques d'être au cœur de la stratégie d'entreprise et d'être multidimensionnelle. Elle implique à la fois la gouvernance, la relation avec les parties prenantes, les conditions de travail, le respect de l'environnement et le marché de l'entreprise. Elle apporte un point de vue nouveau sur le fonctionnement de l'entreprise et son rapport à ses différentes parties prenantes. La RSE est considérée comme une opportunité unique d'innover.

Cependant, quelques travaux récents se sont intéressés aux liens entre innovation et RSE sans chercher à intégrer les deux concepts. Mc Gregor et Fontrodona (2008) relèvent que peu de travaux relient la RSE et l'innovation. En effet, ils considèrent que les récents développements relatifs à l'Open Innovation (innovation ouverte), fondés sur les travaux pionniers de Chesborough (2003), impliquent directement les parties prenantes et peuvent à ce titre être considérés comme des liens partiels entre les deux courants. Trois grandes approches traitent notamment de la relation entre la RSE et l'innovation.

La première approche résulte des travaux anglo-saxons sur le thème « innovation et développement durable ». Ces travaux s'appuient souvent sur des « études de cas » d'innovation (Demaid et Quintas, 2006) et développent des problématiques de recherche proches du management de la technologie. Nous observons deux approches, d'un côté le développement d'innovations répondant à des préoccupations environnementales, initiées par les grandes firmes intégrant la recherche et développement à leurs stratégies (Conceicao *et al.*, 2006). Et d'un autre côté, pour Dijkemba *et al.*, (2006) certaines firmes « earlyadopters » considèrent le développement durable comme vital à long terme.

La deuxième approche porte sur des études empiriques (Calantone *et al.* (2002), Crépon et Iung (1999), Jansen *et al.* (2006), Löf et Heshmati (2006), Subramanian et Nilakanta (1996)) qui ont permis de conclure à un impact positif de l'innovation des firmes sur les performances, malgré la sensibilité de cette relation à la capacité d'innovation et aux indicateurs de mesures des performances. La dernière approche est prônée par Porter et Kramer (2006). Les auteurs distinguent deux types de RSE : une RSE *attentive* correspondant à l'attitude de « l'entreprise citoyenne » base d'un comportement RSE, et qui est impliquée lorsque la chaîne de valeur de l'entreprise impacte sur son environnement. Le second type est la RSE *stratégique* qui porte sur la relation de l'entreprise avec ses concurrents, où la RSE est considérée comme un avantage compétitif en particulier de réputation. C'est dans ce sens, que Bocquet et Mothe (2010) mobilisent l'approche qui explique que la RSE n'est pas instauré pour réparer les externalités négatives.

En prenant en considération la définition de la RSE par la Commission Européenne (2001)², Ingham *et al.*, (2011) expliquent que la RSE peut être étendue pour caractériser l'innovation responsable par l'intégration volontaire de considérations sociales et environnementales dans la mise au point, la production et la commercialisation d'un produit, service, procédé, système ou mode d'organisation.

Toutefois, des travaux récents en management stratégique ont cherché à comprendre comment les pratiques volontaires socialement responsables peuvent être favorables à l'activité d'innovation des entreprises. En effet, Sharma et Vredenburg, (1998) expliquent que l'engagement de la firme dans des programmes sociaux, sociétaux ou environnementaux fournissent notamment de précieuses ressources et

² « Les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes sur une base volontaire » (Commission des Communautés européennes, 2001, p. 6)

favorisent l'innovation produit (Moss Kanter, 1999; Post *et al.*, 2000; Husted, 2005). Quant au rôle des employés dans la stratégie environnementale de leur entreprise, Sharma et Vredenburg, (1998) affirment que leur implication pourrait accroître l'innovation de procédé. De leur côté Nidumolu *et al.*, (2009, p. 57) considèrent la RSE comme un moteur « *clé de l'innovation* ».

Burke et Logsdon (1996), Temri, (2011) ont transposé l'approche stratégique en termes de RSE, affirmant que l'engagement dans des actions sociales, sociétales et environnementales permet de créer des opportunités de création de valeur. Cette analyse a permis d'établir un lien fort entre le profil stratégique en matière de RSE et l'innovation technologique. En effet, comme souligné par Husted et Allen (2007, p. 597), "*la création de valeur est nécessairement reliée à l'innovation*" La relation entre la RSE et l'innovation technologique serait donc bien établie : la RSE stratégique est un levier clé de l'innovation en produits et/ou en procédés.

Enfin, plusieurs auteurs (Wagner, 2010 ; Gallego-Alvarez *et al.* 2011) ont testé l'impact de la RSE sur l'innovation, alors que Ferauge (2011), à analyser l'effet inverse où les conséquences des conditions de l'innovation dans la promotion de la RSE.

2. De l'innovation à l'innovation sociale

Plusieurs auteurs expliquent que l'innovation technologique fait partie de la théorie capitaliste (Le Bas, 2004), et la considère au cœur de la dynamique économique, passant par un processus de destruction créatrice, réalisé par les entrepreneurs sous différentes formes radicales ou incrémentales (Schumpeter). Ces deux typologies se basent essentiellement sur le degré d'intensité de l'innovation, cela peut s'expliquer par l'intensité de la nouveauté, de l'utilité de l'innovation ou encore de l'impact sur tel ou tel domaine. Alors l'innovation radicale ou de rupture modifie profondément les références habituelles, concernant les prestations du produit ou leur coût, par contre l'innovation incrémentale (progressive) entraîne une amélioration progressive des prestations ou des coûts et n'exige pas un savoir-faire nouveau, cela veut dire qu'elle se base sur du nouveau pour l'organisation des améliorations mineurs qui considère son adoption et met l'accent sur les économies d'échelle et les développements. alors que l'innovation radicale se caractérise par quelque chose de nouveau pour le monde en général.

D'un autre côté on trouve l'innovation commerciale ou marketing qui consiste à l'implantation d'une nouvelle méthode de vente impliquant des changements significatifs au niveau de la conception du produit, ou son

emballage, le placement de produit, la promotion du produit ou son prix. Et enfin l'innovation organisationnelle qui se base sur l'implantation d'une nouvelle méthode d'organisation dans les pratiques de gestion de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures

Quant à l'innovation sociale elle est décrite comme un effet de l'innovation technologique qui produit des conséquences sur l'organisation sociale là où elle se crée ou encore là où elle est diffusée. Mais plus elle renvoie au dépassement des frontières entre le développement économique et le développement social, et s'inscrit dans un mouvement de transformation sociale.

Léversque (2002), explique que l'entreprise sociale serait dans l'obligation d'innover en passant par un processus qui nécessite une participation accrue de différents acteurs, la mise en commun de ressources et la diffusion de l'innovation par différents moyens tels que la formation, l'éducation, les connaissances et enfin le transfert technologique.

Le concept innovation sociale est ample, puisque toute innovation est « sociale ». On voit que l'innovation sociale peut être un vecteur important des différents types d'innovation développés par Schumpeter (1912). L'innovation sociale élargit la gamme de produits et services (Innovation produit). Elle initie des pratiques intra et inter organisationnelles de coopération (innovation procédés). Elle offre de nouvelles opportunités à des acteurs exclus du système dominant (innovation commerciale). Elle stimule une nouvelle sorte d'entrepreneuriat social ou collectif (innovation organisationnelle). Alors nous pouvons dire que l'innovation sociale apparaît souvent comme un concept flou qui rend compte de plusieurs réalités, et ce, pour diverses raisons. D'abord, il semble que peu de gens s'investissent consciemment dans des processus d'innovation sociale ou dans des processus pouvant y mener. Il devient par conséquent difficile de la repérer dans certains milieux de pratique, les acteurs ignorant eux-mêmes qu'ils sont en train de mettre en place une innovation sociale. Bien qu'au cours des dernières années plusieurs définitions aient été proposées, le concept est apparu au début des années 1970 en tant que nouvelles façons de faire les choses.

Cependant, les définitions les plus importantes qui ont été présentées par la majorité des auteurs se caractérisent par :

a. Résoudre ou prévenir les problèmes sociaux : On définit souvent l'innovation sociale comme solution à des problèmes sociaux. L'idée que l'innovation sociale vise à résoudre ou prévenir des problèmes sociaux et qu'elle institutionnalise de nouvelles approches est assez répandue dans

les milieux de recherche qui se dédient à l'innovation sociale (Fraser, 2003). Nous nous fondons sur la définition de Bouchard (1999) de l'innovation sociale: «Par innovation sociale, on entend toute nouvelle approche, pratique ou intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés».

L'un des facteurs d'innovation sociale de l'entreprise sociale est qu'elle répond à des demandes et à des besoins non comblés, soit parce que l'entrepreneur capitaliste n'y trouve pas une source suffisante (échec de marché), soit parce que les pouvoirs publics sont inefficaces ou tardent à y répondre (insuffisance publique). L'entreprise sociale a la capacité de dépassé l'économie de marché pour combler les vides de développement. L'innovation sociale peut donc être conçue dans une approche fonctionnaliste, occupant les espaces laissés vacants par l'économie publique et l'économie marchande. Ou comme le décrit Roustang, 2003 l'innovation sociale vise à remettre dans le train de l'économie productiviste ceux qui étaient restés sur le quai.

b. Participation et la coopération d'une diversité d'acteurs

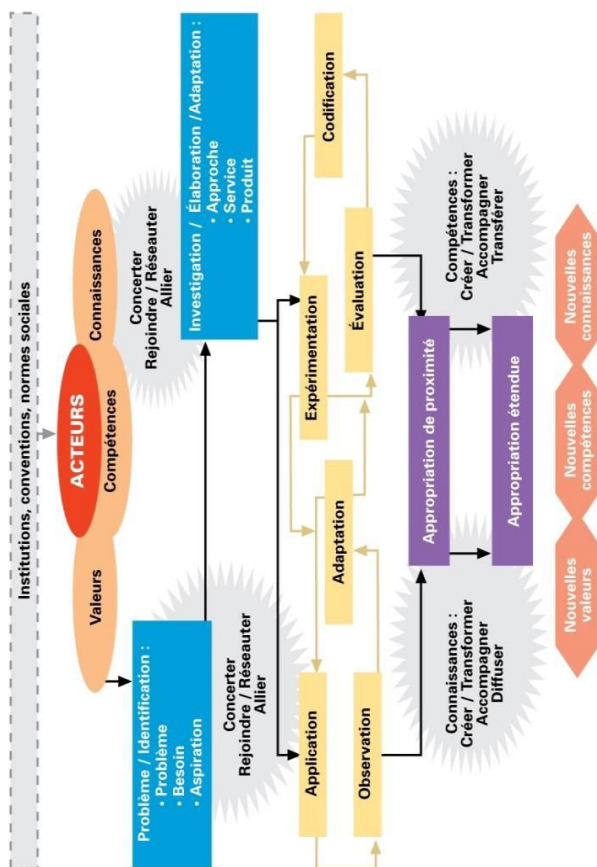
Pour refléter davantage les multiples facettes de l'innovation sociale et le processus qui la sous-tend, l'équipe du projet de Réseau québécois en innovation sociale RQIS³ a procédé à une légère réorganisation de la précédente définition et à quelques ajouts. L'innovation sociale se définit en conséquence de la façon suivante: «toute approche, pratique, intervention ou encore tout produit ou service novateur ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations ou des communautés et dont la mise en œuvre résout un problème, répond à un besoin ou à une aspiration ». Traduite ainsi, l'innovation sociale, en plus de se définir par sa nature matérielle et immatérielle et par son caractère novateur (initiative nouvelle, révolutionnaire, adaptée, renouvelée), se définit par son processus. Ce dernier se caractérise, par la participation et la coopération d'une diversité d'acteurs, l'échange et la création de connaissances et d'expertises et par la participation des utilisateurs ou usagers (preneurs).

³Réseau fondé en l'été 2005, en partenariat du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'exportation (MDELE) et l'Université du Québec. Vise à réaliser un portrait de l'innovation sociale au Québec qui permettrait aux acteurs québécois investis en innovation sociale de se regrouper et de travailler ensemble pour mieux la comprendre, la soutenir, la valoriser et favoriser sa mise en œuvre.

2.1. Le processus d'innovation sociale

Les chercheurs du RQIS expliquent que le processus de l'innovation peut s'étaler sur plusieurs années, voire sur plusieurs décennies, et ils le schématisent comme suit :

Figure 1 : Processus d'innovation sociale



Source : RQIS 2005 www.rqis.org/a-propos/qui-sommes-nous-innovation-sociale

Dans le contexte québécois, ce schéma est devenu un outil d'analyse des pratiques innovantes. Le schéma a été élaboré à partir de l'analyse de huit études de cas retenues par l'équipe du projet. Malgré le fait que les huit cas ont été mis en œuvre dans des secteurs et des domaines d'activités fort différents, il a été possible de dégager une trajectoire commune. au final, l'analyse de ces études de cas et l'élaboration du schéma ont permis de faire ressortir des facteurs qui favorisent l'émergence et le développement d'innovations sociales, ainsi que des facteurs qui y font obstacle. Le processus d'innovation social passe par trois grandes phases, de l'émergence de l'idée jusqu'au lancement :

La première phase du processus consiste à l'émergence de l'idée qui peut être nommé comme potentiel innovateur, où les acteurs se regroupent pour répondre à un besoin ou désir, à réaliser leurs aspirations. L'expérimentation est présentée par plusieurs auteurs comme deuxième phase du processus social, présenté sous deux formes distinctes : expérimentation formelle et informelle. Expérimentation formelle : s'intéresse à l'implantation de la nouvelle approche/service/produit dans un milieu de pratique, à l'évaluation des résultats engendrés dans un cadre universitaire ou gouvernemental dans le but de les codifier, d'en faire un modèle et enfin à la Codification et création d'un modèle (approche, service ou produit) dans un cadre universitaire ou gouvernemental.

De son côté, l'expérimentation informelle s'intéresse à l'application d'une stratégie élaborée (approche, service, produit) dans le but de trouver une solution à un problème, de répondre à un besoin ou de mettre en œuvre une aspiration, à l'observation des résultats liés à l'implantation du nouveau service, de la nouvelle approche ou du nouveau produit et enfin à l'adaptation de la stratégie en fonction des résultats observés.

La dernière phase du processus se base sur - alliance / transfert / diffusion- les alliances se créent entre différents acteurs (porteurs, preneurs, partenaires...), ils sont, dans la plupart du temps, le résultat d'activités de diffusion tant formelles qu'informelles.

Diffuser l'innovation signifie qu'il importe de la faire reconnaître, de la vendre, de lui donner une valeur marchande ou d'usage. L'objectif de ces activités est de faire rayonner la stratégie novatrice mise en place. Ainsi, l'innovation sociale a plus de chances de se disséminer dans d'autres milieux de pratique dans le besoin. Plus tard, au cours du processus, les acteurs ont deux possibilités : ils diffusent plus largement les résultats de leurs expérimentations ou ils procèdent à un transfert de connaissances

2.2. Les acteurs de l'innovation sociale :

Selon plusieurs études sur l'innovation sociale, quatre acteurs important peuvent avoir un impact dans la mise en œuvre de ce processus et contribuent à son succès, ils se regroupent autour d'intérêt, mus par des valeurs, pleins d'ambition et qui partagent la même vision de la réalité socioéconomique, à voir :

- **Les porteurs** : sont des individus ou des groupes d'individus issus de différents secteurs ou domaines d'activité, tels que les associations et organisations publique, chercheurs universitaires, centres de recherches....

- **Les bailleurs de fonds** : ils ont comme fonction de financer les démarches novatrices tout au long de leur processus de réalisation. Ils sont soit Publics tels que les ministères, Fonds subventionnaires.... Ou privés tels que les fondations, particulier....

- **Les partenaires de soutien** : Ils ont comme fonction d'accompagner un projet ou encore de lui apporter une certaine crédibilité, de le diffuser, d'en faire la promotion. Les partenaires de soutien apportent de nouvelles idées, encouragent et soutiennent les porteurs de l'innovation sociale dans leur démarche. Ils peuvent aussi documenter une démarche novatrice ou encore participer au partage et à l'échange de connaissances. Tels que Gouvernement et ministères, Villes/municipalités Chercheurs universitaires Syndicats, Fondations, Bénévoles, Médias locaux ou de masse...

- **Les preneurs** : Leur rôle premier est de bénéficier d'un nouveau service, d'utiliser une nouvelle approche, de s'approprier un lieu, une entreprise ou une nouvelle façon de faire. Mais plus encore, les acteurs preneurs de l'innovation sociale mettent en œuvre les pratiques innovantes, ils sont appelés à participer aux discussions, voire aux décisions et ils sont en bonne position pour trouver, développer et ajuster de nouvelles façons de faire. Enfin, il serait même possible de croire que certains acteurs « preneurs » de l'innovation sociale puissent être à la source d'un processus d'innovation sociale.

3. La RSE en Algérie

En Algérie, la RSE se développe progressivement mais inégalement selon les secteurs, la taille, ainsi que le marché des entreprises. Toutefois, elle a été initiée par le projet **RS MENA**⁴ soutenu par l'Organisation

⁴ RS-MENA : Responsabilité sociétale pour région Moyen orient- Afrique du Nord.

Internationale de Normalisation (**ISO**) et financé par l'Agence suédoise de coopération et de développement international (**Sida**) et qui a été mené de 2011 à 2014. Ce projet a encouragé l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 et la mise en oeuvre de la Responsabilité Sociale dans la région du Moyen Orient et d'Afrique du Nord (MENA). Huit pays pilotes ont été ciblé : l'Algérie, l'Égypte, l'Iraq, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Syrie et la Tunisie, et a couvert une série d'actions visant à créer une équipe d'experts nationaux et régionaux.

Le but du projet était de contribuer à la mise en place d'une stratégie de développement durable par l'intégration efficace des principes et pratiques de la RSE (ISO 26000) dans cette région. Ce programme de "coaching" a pour objectif de doter les entreprises qui en bénéficieront d'outils leur permettant d'améliorer leurs performances en matière de RSE.

En effet, l'ISO 26000 est une norme d'application volontaire, qui a été instituée en novembre 2010 par l'Organisation ISO à l'issue de cinq ans de négociations au sein des membres de l'Organisation et a vu une importante mobilisation internationale. Il s'agit d'une nouvelle norme fondamentale symbolisant une compréhension uniforme de la responsabilité sociétale au niveau mondial. Elle favorise l'innovation afin de répondre aux différents enjeux liés au développement durable. La norme ISO 26000 constitue, en outre, une première étape visant à inciter tous types d'organismes du secteur public ou privé à la mettre en oeuvre. Au total, 7 questions centrales sont définies pour lesquelles tout organisme postulant à la norme ISO 26000 devrait s'y conformer, à savoir la gouvernance de l'organisation, le respect des droits de l'homme, les relations et conditions de travail, le respect de l'environnement, le respect de la loi, la relation avec le consommateur et le développement local. En outre, le porteur de ce projet en Algérie est l'Institut Algérien de Normalisation (**IANOR**), qui a permis à 17 organisations, publiques et privées d'y adhéré volontairement (voir tableau ci-dessous).

Tableau Entreprises Algériennes adoptant la norme ISO 26000

Date d'adoption	Entreprise	Secteur d'activité
2011	-L'entreprise privée NCA – Rouiba -Le laboratoire public CETIM– Boumerdes	Agro-alimentaire (jus de fruit) Centre d'étude et de Services Technologiques de l'Industrie
2012	-L'entreprise publique ENAC– Alger -L'entreprise privée Condor– BBA -L'entreprise privée SASACE. Bou Ismail	Industrie (Sonatrach) Electronique et électroménager Industrie (Sacs Enduits)

	-L'entreprise privée ETRHB-Haddad -Algérie Télécom	-BTP - Service
2013	-L'entreprise publique Groupe Sidal Alger -L'entreprise publique SEAAL -L'entreprise publique COSIDER ALREM -L'entreprise publique SOCOTHYD -L'entreprise publique CTPP ALGER -L'université ENSM – Alger -L'entreprise publique Hydro Aménagement – Rouiba	Industrie pharmaceutique Distribution (eau, Assainissement) BTP Industrie Parapharmaceutique Contrôle technique des TP Enseignement Industrie, distribution, BTP
2014	- SARL Multicatering Algérie -Amimer Energie -NAFTAL/ branche carburant	- Service (Restauration) -Industrie (centrale électrique..) -Distribution

Source : Fait par nos soins

4. RSE et Innovation Sociale :Cas du Groupe Amor Benamor

Le groupe Amor Benamor fait travailler 1 650 collaborateurs répartis sur plusieurs unités de production, ainsi que les sièges sociaux de ses différentes filiales. La vision stratégique du groupe est de bâtir un Groupe algérien international performant et innovant, socialement responsable, engagé pour le développement du pays. Leader de référence dans l'industrie agro-alimentaire au niveau national, Benamor capitalise sur sa maîtrise éprouvée dans la conduite de projet, afin de mettre en place des activités de diversification dans des secteurs identifiés comme porteurs.

4.1. Filiales du groupe

a- Conserverie Amor Benamor

L'entreprise Amor Benamor a vu le jour en 1984 à Bouati Mahmoud à 17 Km de Guelma. Elle a démarré son activité avec une unité de transformation de tomates en tomates concentrées d'une capacité de production de 240 tonnes /jour, sous le nom de CAB qui couvre 50% du marché algérien. Au début des années 2000, la filiale CAB est devenue le leader algérien avec notamment ses produits : conserves de tomates d'une capacité annuelle de 53000 tonnes, harissa avec 11000 tonnes produites par an et enfin une capacité de production annuelle de confiture (essentiellement d'abricot) pouvant atteindre 8800 tonnes. La capacité de production de l'entreprise permet la réception de 7 600 tonnes/jour pour produire 1500 tonnes/jour de concentré de tomate, assurée par trois unités situées à :

Tableau 2. Répartition de la capacité de production par Unités

Région	Bouati Mahmoud (wilaya de Skikda)	El fedjoudj (wilaya de Guelma)	Boumaiza (wilaya de Skikda)
Capacité de production	1800 tonnes /jour	3600 tonnes /jour	2200 tonnes/jour

Il est a noté que les produits agricoles (tomates, piment rouge et fruits) proviennent des producteurs et fournisseurs locaux de chaque région.

b. Moulins Amor Benamor

En 2000, le Groupe Benamor entame sa première diversification, dans la céréaliculture, avec le lancement des Moulins Amor Benamor (MAB) pour la production d'aliments de base dérivés du blé dur. Son approvisionnement privilégie la proximité : avec 55 agriculteurs adhérents, le Réseau blé dur englobe une superficie semée de 3 444 hectares pour une production de 63 285 quintaux de blés durs (campagne 2013-2014).

Au fil des ans, MAB a développé ses activités de transformation pour proposer une offre variée répondant aux besoins de consommation du marché national : semoules et couscous, pâtes alimentaires, dont la capacité de production annuelle est représenté dans le tableau suivant :

Tableau 3. Capacité de production des Moulins Amor Benamor

Ligne de production	1 ligne de pâtes courtes	1 ligne de pâtes longues	1 ligne de couscous	1 ligne de pâtes spéciales
Capacité de production	6500 Kg/ h	3000 Kg/h	6000 Kg/h	500 Kg/h

Avec une capacité de trituration du blé dur de 700 tonnes/jour, la production annuelle en 2011 était de 273 000 tonnes. Certifiée selon la norme internationale ISO 22000, relative à la sécurité alimentaire, la filiale a pour ambition d'exporter ses produits en Europe.

c. Amor Benamor Promotion Immobilière et Promotion touristique

En 2009, le groupe s'intéresse marché immobilier avec la création de la filiale Benamor Promotion Immobilière. Se considérant comme entreprise citoyenne, le groupe investi dans le créneau du logement social, 46 appartements ont déjà été acquis en semi-fini, pour être réaménagés. Deux autres projets sont en cours de réalisation depuis 2014 à Annaba, de 165 et 69 logements. Dans le cadre de la promotion touristique, le projet **Dreamland** est à encore l'étude. C'est le premier projet de la nouvelle filiale Benamor Promotion Touristique. Ce projet va consister en un vaste complexe d'appartements et d'hôtels, sur un site en bord de mer.

d. La SPA Méditerranéen Mills Company

Ce projet développé avec le groupe Eriad Alger a permis la réouverture, début 2014, d'un complexe agroalimentaire fermé depuis plus de 15 ans à Corso. Il a vu le jour dans le cadre de partenariat public/privé. L'enjeu était économique, mais aussi social puisque ce projet participe à la redynamisation du bassin d'emploi de Boumerdes. Au sein de ce complexe, une boulangerie industrielle ultra-moderne permet de satisfaire partiellement la demande en pain avec des produits de qualité supérieure. Le groupe Benamor a ouvert début 2014 la première boulangerie industrielle d'Algérie, à Corso (wilaya de Boumerdes), où 460 000 baguettes sont produites chaque jour pour approvisionner notamment les hôpitaux, universités et casernes.

4.2. Les engagements socialement responsable et innovant du groupe

Le groupe a pour objectif de se positionner comme un véritable acteur de progrès, d'innovation et de performance en adoptant une approche gagnant-gagnant avec les acteurs de son environnement afin de:

- Répondre aux besoins alimentaires du marché intérieur en concentré de tomates et produits dérivés du blé dur (semoule, pâtes, pain);
- Mettre en place les conditions d'un développement à long terme ;
- Moderniser la filière agro-alimentaire ;
- Faire rayonner le savoir-faire algérien à l'international.

➤ L'engagement du groupe dans le développement agricole

Suite à la longue période de sécheresse et de l'exode des agriculteurs vers la ville durant les années 80 et 90, l'approvisionnement en tomates devenait de plus en plus difficile à assurer en raison de la très faible production nationale (seulement 15 à 20 tonnes à l'hectare). Face à cette problématique, les dirigeants de Amor Benamor ont décidé de trouver une solution pour remédier à la dépendance aux importations de double et triple concentré de tomates, et ont fait le pari de redynamiser la filière locale et nationale en investissant dans l'accompagnement de l'agriculture et la maîtrise de technologies plus modernes.

Ceci a commencé par la création en 2003 de la filiale de Développement Agricole Amor Benamor, dédiée à l'innovation et l'organisation de la journée mondiale sur la tomate à Annaba en décembre 2004, en présence de nombreux spécialistes dans le domaine de l'agronomie. Ce qui a suscité l'intérêt d'un ingénieur agronome pour ses excellents rendements dans la culture de la tomate, pour mettre sur pieds

une stratégie de développement agricole en collaboration avec 5 autres ingénieurs qu'il a recrutés dans une campagne de sensibilisation et de vulgarisation des techniques modernes de plantation, d'arrosage et de cueillette auprès d'un petit groupe d'agriculteurs de la région.

En effet, des expériences ont été menées dès 2003 auprès d'un panel d'une vingtaine d'agriculteurs qui avaient bénéficié d'actions de formation, d'assistance et d'accompagnement, menées par l'agronome et ses ingénieurs. L'objectif était de leur transmettre de nouvelles techniques plus modernes pour semer, arroser et cueillir. En misant sur le bouche-à-oreille entre agriculteurs de la région, cette première initiative a permis une hausse des rendements. Les rendements des agriculteurs augmentaient mais de manière relativement lente. En 2005, Benamor a décidé d'étendre ses actions de vulgarisation, de formation et d'assistance auprès des agriculteurs en les étendant aux deux wilayas de Guelma et de Skikda. L'entreprise s'est aussi dotée d'une station expérimentale de 5 hectares qui a donné des résultats très satisfaisants, avec l'objectif d'inviter les agriculteurs pour leur démontrer les bienfaits d'une approche scientifique moderne de l'agriculture.

Dès 2007, l'agronome de Benamor a vu la nécessité d'aller encore plus loin dans l'aide des agriculteurs en introduisant une nouvelle sorte de plant : le plant en motte. Une deuxième station expérimentale de 10 hectares a été mise sur pied. Ce plant permettait de réduire considérablement le cycle de croissance, et de suivre la croissance du plant dans un environnement contrôlé afin d'assurer une certaine qualité. Cette nouvelle mesure a été suivie d'une professionnalisation de la relation entre Benamor et les agriculteurs en introduisant les contrats qui permettent notamment aux agriculteurs de s'engager à fournir une quantité déterminée de tomates pour l'année à venir.

En 2009, l'entreprise a décidé d'aider davantage les agriculteurs en mettant à leur disposition des repiqueuses afin de permettre une exploitation d'un demi-hectare par heure. Ces machines sont d'une très grande utilité pour cette culture qui enregistre des pertes énormes lorsque le travail est effectué manuellement, augmentant ainsi les risques de détérioration de la tige du plant. Ces machines ont également permis une meilleure gestion des périodes d'exploitation qui sont relativement courtes et qui engendrent souvent des problèmes de rendement et de qualité.

C'est ainsi qu'en 2013, Benamor travaillait en étroite collaboration avec environ 900 agriculteurs partenaires. Environ 30% de ces agriculteurs réalisent des rendements de 60 tonnes à l'hectare, nettement

supérieurs aux 15 tonnes une décennie plus tôt. Ces agriculteurs bénéficiaient d'aides de diverses natures (financières, d'amélioration des cultures, d'approvisionnement en plants, de vulgarisation sur les techniques de plantation, d'irrigation et d'entretien, etc.). Les agriculteurs viennent de toutes les localités avoisinantes proposer leur récolte. En retour, cela a motivé les augmentations de capacités de production. Dans la région de Guelma-Annaba, le groupe Benamor s'est imposé comme un acteur économique incontournable. Comme actions sociales, c'est un acteur responsable et préoccupé par le développement de la région et le bien-être de ses habitants les plus démunis, les petits agriculteurs. La région s'est complètement transformée, devenant la productrice principale en matière de tomates.

L'année de récolte 2015 a marqué un record de la production nationale de tomate industrielle ! En 2015, la production nationale de tomate industrielle a couvert 80% des besoins du marché national, contre seulement 50% en 2014, et encore beaucoup moins une décennie auparavant.

En 2010, le groupe a transposé ce projet à la céréaliculture et à créer « le Réseau d'amélioration et de promotion de la qualité du blé dur dans la région Est du pays ». L'objectif de ce réseau est de :

- Consolider les relations entre les différents opérateurs : producteurs, organismes stockeurs collecteurs et transformateurs ;
- Intensifier les méthodes et techniques de production ;
- Optimiser les potentialités des variétés locales de blé dur ;
- Faire adhérer les agriculteurs au concept de traçabilité des productions.

Figure 2. Développement agricole Amor Benamor et innovation



Source : <http://amorbenamor.com/nos-engagements/developpement-agricole>
consulté le 10/04/2016 à 15h

- **L'engagement sociétal**
- **Sponsoring**

Au-delà de ses activités industrielles et commerciales, le groupe

s'engage pour la promotion du football. A Guelma, dans la région même où il emploie une grande partie de sa main d'œuvre, le groupe a créé l'Académie de Football Amor Benamor qui offre à des jeunes pousses de talent un cadre sportif unique. Depuis sa création, elle a été sacrée championne d'Algérie en 2013. Par ailleurs, l'entreprise fait partie des sponsors officiels de l'équipe nationale de football et de la Fédération Algérienne de Handball (FAHB). Il accompagne les équipes nationales, féminines et masculines, engagées dans de grandes compétitions comme le Championnat d'Afrique des nations de Handball.

- Entrepreneuriat

Le groupe est partenaire de nombreuses universités à travers le pays, afin de promouvoir plusieurs programmes et initiatives visant à favoriser la création d'entreprises. Parmi ses événements Start-up weekend, Tedx Alger et Tedx Annaba, qui sont les équivalents algériens de la célèbre conférence américaine, Algiersyouth to Business Forum qui a vocation à rapprocher entreprises et étudiants.

Conclusion

En ce temps de mutation profonde, chaque entrepreneur ou dirigeant est appelé à réinterroger son modèle d'entreprise pour, à la fois, en assurer la survie et construire un avenir durable. Loin d'être un « luxe » qui serait réservé aux multinationales, la RSE est pour toute entreprise, la voie impérieuse de son évolution : celle qui peut la conduire à accroître sa valeur économique par l'approfondissement de sa valeur d'utilité sociale.

C'est le cas du Groupe Amor Benamor qui a compris qu'il doit pour cela s'engager dans un processus d'apprentissage et d'innovation visant à positiver ses impacts économiques, sociaux et environnementaux et instaurer une relation de haute qualité entre lui, et « la Société » dans son ensemble.

L'instauration de cette « innovation » globale est aujourd'hui le seul véritable « plan de relance » de l'entreprise, à même de lui conférer la différenciation concurrentielle. L'engagement dans cette mutation de l'organisation passe par un esprit nouveau qui doit être incarné, en premier lieu, par ses dirigeants. Pour faire de « la crise » une opportunité et être les leaders du « demain de leur entreprise », ils se doivent d'être porteurs d'une vision d'avenir, consciente, innovante et responsable.

Références bibliographiques

Bocquet R, Mothe C., (2010), Exploring the relationship between CSR and innovation: A comparison between large and small-sized French

firms. Mimeo.

Bocquet R., Mothe C. (2013), Profils des entreprises en matière de RSE et innovation technologique. *Management & Avenir*, 2013, 8 (66), pp.132-151.

Brodhag, C., Peillon, S., Dubruc, N., & Breuil, Responsabilité sociétale et développement durable : un enjeu pour les PME. Dans OSEO, PME 2011 - Rapport sur l'évolution des PME, 2011, pp. 179-197.

Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y., "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 2002, pp.515-24.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La Découverte, Paris

Dupuis J-C., Le Bas C., « Analyser le processus d'institutionnalisation de la Responsabilité sociale des entreprises. L'apport de trois approches institutionnalistes ». *Revue française de socio-économie*, Vol. 04, 2009, pp. 83-98

Gond J-P, Mercier S., Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. Mimeo, 2004

Le Bas C., Poussing N. Les comportements d'innovation et de responsabilité sociale sont liés. Une analyse empirique sur des données luxembourgeoises, IREGE, 2010.

Porter M.E., Kramer M. R., Strategy and Society. *Harvard Business Review*. Dec, 2006.

Poussing N., Les déterminants de l'adoption de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Communication au Colloque « En route pour Lisbonne », 2008, p.17

Temri, L., « Innovations technologiques environnementales dans les petites entreprises: proposition d'un modèle d'analyse », *Innovations*, N°34, 2011, p. 11-36.