

Université Abderrahmane Mira – Bejaïa



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Entrepreneuriat

Thème :

Essai d'intégration de la responsabilité sociétale des Entreprises
(RSE) dans la Stratégie Commerciale d'une Entreprise
CAS DE CEVITAL

Réalisé par :

M^{elle} KHABER Asma

M^{elle} KERNOU Fatma Zahra

Encadré par :

Pr. BOUKRIF Moussa

Année universitaire :
2023/2024

Remerciements

En tout premier lieu, on remercie le bon dieu, tout puissant, de nous avoir donné la force pour survivre, ainsi que l'audace pour dépasser toutes les difficultés.

Notre plus grande gratitude va à notre encadreur Monsieur BOUKRIF, pour sa disponibilité permanente, la confiance qu'il nous a accordée et ses précieux conseils qui nous ont permis de mener à bien ce travail.

Nos remerciements s'adressent à tous nos enseignants de la faculté des sciences de gestion, des sciences économiques et des sciences commerciales, pour tous leurs encouragements.

Nous voulons également adresser nos remerciements au groupe de CEVITAL, pour nous avoir offert l'opportunité de réaliser notre stage au sein de leur entreprise et qui ont généreusement consacré leur temps et leur expertise pour nous aider dans nos recherches par leur accueil chaleureux, leur encadrement attentif et leur partage de connaissances ont été essentiels à notre apprentissage et à la réussite de notre projet.

Enfin, une pensée toute particulière à nos familles pour leur soutien et l'intérêt que chacun a porté à nos travaux.

Merci de votre soutien, de vos encouragements et de votre présence tout au long de notre cursus.

ASMA ET FATMA ZAHRA

DEDICACES

Au nom d'Allah, le tout miséricordieux, Je dédie ce modeste travail à tous mes proches, ma famille, à mes chers parents, dont l'amour inconditionnel et les sacrifices ont été la source de ma persévérance et de ma réussite. Votre soutien indéfectible a été ma force et ma boussole à chaque étape de mon chemin tout au long de cette aventure académique. Et tout particulièrement à toi, Maman, merci pour tes encouragements constants, pour avoir cru en moi dans les moments de doute, c'est à toi que je dois chaque succès de cette aventure.

À mes frères et sœurs Farid, Hamza, Meriem et Saliha, compagnons de mes joies et de mes peines qui ont partagé avec moi les rires et les larmes. Votre présence précieuse a enrichi mon existence de moments inoubliables.

À ma grand-mère et ma tante, Mamina & Djamila, figures maternelles qui m'ont élevé avec tendresse m'insufflent sagesse à chaque pas. Votre amour infini a façonné la personne que je suis aujourd'hui.

À mes anges gardiens, ma grande mère « NANA » et mes grands-pères, votre présence continue à m'inspirer, ce mémoire est un témoignage de l'héritage que vous avez laissé et de l'amour qui perdure en moi.

À mon oncle Aziz, dont le soutien inestimable lors de mon stage a été une bouée de sauvetage dans les eaux parfois tumultueuses de ma formation.

À mes copines Zina, Céline, Fatima, Salima, complices de mes éclats de rire et de mes confidences les plus intimes, qui ont partagé avec moi les doux moments de complicité et d'amitié.

À Farah, mon binôme extraordinaire, pour son soutien infaillible et sa précieuse collaboration. Ce mémoire est le fruit de notre travail acharné et de notre complicité.

Enfin, à mon cher Mohamed, mon acolyte, qui a éclairé ma vie de sa lumière bienveillante, ta présence à mes côtés a transformé chaque défi en opportunité et chaque instant en un précieux souvenir.

ASMA

DEDICACES

Louange à Allah, le Tout-Puissant, pour sa grâce et sa guidance tout au long de ce chemin.

À mes précieux parents, chaque battement de mon cœur résonne de votre amour.

Votre soutien indéfectible et vos sacrifices silencieux ont tracé le chemin qui mène à ma réussite actuelle

À ma chère grand-mère Aïcha, ta présence dans ma vie est comme un doux refrain qui résonne en moi chaque jour,
Tu es la sagesse incarnée, la bienveillance qui m'entoure et me guide, Tes mots réconfortants et ton amour Inconditionnel
sont les piliers sur lesquels je construis ma vie.

À mes Chers grands-parents décédés, Mohamed Rabia Malika votre affection, votre sagesse et vos conseils bienveillants

Ont illuminé mon existence. Que vos âmes reposent en paix, sachant que votre amour vit à travers moi.

À mon petit frère Fouad, ta présence dans ma vie est comme une mélodie joyeuse qui anime chacune de mes journées

À mon Cher oncle Nassim, Ta gentillesse, ta générosité, et ton soutien inconditionnel ont toujours été un phare dans ma
vie.

À mes chers oncles Salim Hakim Mustapha Mehidine Votre présence constante dans ma vie a été une source

De réconfort, de soutien et de bonheur inestimable. Vous avez été les piliers sur lesquels je me suis appuyée

Avec confiance, votre présence rassurante a façonné les souvenirs les plus précieux de mon existence.

À ma chère tante Hassina Ta présence douce et bienveillante a illuminé mon chemin depuis toujours.

Tu es bien plus qu'une tante pour moi, tu es une amie précieuse, une confidente et un exemple de force et de gentillesse.

À mes chères tantes Sboula, Zahia, Rachida, Hakima Votre présence chaleureuse et vos sourires bienveillants

Ont toujours été une source de réconfort et de bonheur dans ma vie.

A mes Chers Cousins et Cousines adorés, nos Moments passés ensemble ont été remplis de rires, de complicité

Et de précieux souvenirs. Chacune de nos aventures partagées a ajouté une touche spéciale à ma vie.

À ma chère amie ma sœur de cœur Yasmine, Nos rires partagés nos moments surmontés ensemble tu es bien

Plus qu'une amie tu es ma confidente et la sœur que je n'ai jamais eue ta présence dans ma vie est un cadeau précieux.

À ma chère binôme Asma, À travers les longues heures passées à travailler

Ensemble sur notre mémoire, tu as été bien plus qu'une simple partenaire de projet.

Ta détermination, ton dévouement ont été des atouts essentiels pour mener à bien cette tâche complexe.

FATMA ZAHRA

SOMMAIRE

Introduction Générale.....	9
----------------------------	---

Chapitre I : Cadre Théorique de la RSE

Introduction	18
Section 01 : Fondements de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).....	18
Section 02 : Théories de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale.....	21
Section 03 : Modèles de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale	26
Conclusion.....	30

Chapitre II : État de l'art de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale

Introduction	32
Section 01 : Revue de littérature des pratiques et les stratégies de RSE adoptées par les entreprises.....	32
Section 02 : Analyse des différentes approches et enjeux d'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale.....	35
Section 03 : RSE en Algérie (notamment les travaux effectués)	39
Conclusion.....	42

Chapitre III : Stratégies d'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale du Groupe CEVITAL

Introduction	44
Section 01 : Démarche d'intégration de la RSE et mise en lumière des actions spécifiques... ..	45
Section 02 : Focus sur l'action BesmaHloua et son impact sur la stratégie commerciale.....	51
Section 03 : Analyse des politiques mises en œuvre à l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale du groupe CEVITAL	53
Conclusion.....	55

Chapitre IV : Impacts et défis de l'intégration de la RSE sur la performance commerciale du Groupe CEVITAL

Introduction	57
Section 01 : Evaluation de l'impact de la RSE entre impact financier et impact sur la réputation et l'image de marque de l'entreprise	57
Section 02 : Défis du groupe CEVITAL et son positionnement sur le marché : l'influence sur la fidélisation des clients	60
Section 03 : Présentation et discussion des résultats de l'étude	64
Conclusion.....	76
Conclusion Générale	77
Bibliographie.....	
Annexe	

Liste des Abréviations

• RSE	La Responsabilité Sociétale Des Entreprises
• CSR	Corporate Social Responsibility
• ISO	International Organization for Standardization
• NRE	Nouvelles Régulations Économiques
• ONG	Organisation Non Gouvernementale
• TBL	Triple Bottom Line
• SPA	Société Par Actions
• PDG	Président-Directeur Général
• OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
• B2B	Business-to-Business
• SDA	Système de Déclaration Automatique
• SST	Santé et Sécurité au Travail
• SMCA	Système de Management de la Continuité d'Activité
• DCP	Direction de la Comptabilité Publique
• CAC	Contrat d'Apprentissage et de Formation
• CRNA	Centre de Régulation de la Navigation Aérienne
• DGE	Direction Générale de l'Énergie
• INSPFP	Institut National Spécialisé de Formation Professionnelle
• ANEM	Agence Nationale de l'Emploi

Liste des Figures

Figure 1 : Les origines et les débouchés du concept de partie prenante.....	24
Figure 2 : Les parties prenantes.....	24
Figure 3 : La pyramide de la responsabilité sociale	27
Figure 4 : Les 3 Dimensions de la RSE.....	30
Figure 5 : Processus d'intégration de la démarche RSE	48
Figure 6 : L'opération de plantations d'arbres par le personnel de Cevital	49
Figure 7 : L'opération dessine-moi la sécurité de Cevital.....	50
Figure 8 : Récapitulatif en image de l'action Besma Hloua.....	51

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Fiche signalétique du groupe Cevital	46
Tableau 2 : récapitulatif de l'intégration de la RSE chez CEVITAL	50
Tableau 3 : les points clés de l'initiative Besma Hloua.....	53
Tableau 4 : Portrait Concurrentiel : Algérie vs. Marché International	63

Introduction Générale

Au fil des cinq dernières décennies, les interactions entre les entreprises et la société ont subi des transformations significatives. À l'échelle mondiale, les entreprises sont désormais confrontées à une pression croissante de la part d'un éventail élargi de parties prenantes, qui scrutent de manière critique les répercussions économiques, sociales et environnementales de leurs activités (Sobczak et Minvielle, 2011, p.10). Cette évolution a incité de nombreuses entreprises précurseurs à réviser leurs relations avec la société, adoptant des mesures visant à protéger l'environnement et à répondre aux attentes de la société. Dans ce contexte émergent, la notion la plus fréquemment évoquée est celle de la "responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise" (RSE) D'après Husson.A.C, la RSE est « l'enfant des crises »¹ : elle entend par là que le concept s'est développé avec la médiatisation de scandales concernant des firmes multinationales dont les années 1990 ont vu une succession de scandales qui ont durablement entaché leur réputation.

En Afrique, la (RSE) connaît actuellement un essor notable, notamment avec l'émergence d'initiatives telles qu'Afrique RSE, fondé par Thierry Téné, un cabinet d'expertise spécialisé dans l'économie durable sur le continent africain. Pour lui, la perception africaine de la RSE reste souvent associée à la philanthropie. Cependant, il souligne la nécessité d'aller au-delà de cette vision pour démontrer qu'elle n'est pas simplement un coût, mais un investissement crucial pour renforcer la compétitivité des entreprises africaines dans un contexte de mondialisation croissante. Dans ce cadre, le concept de RSE gagne en importance sur le continent, avec de nombreuses initiatives visant à promouvoir la formation en la matière.

L'évolution de la RSE en Algérie est à la fois intrigante et complexe. Entre initiatives novatrices visant à promouvoir le bien-être des communautés locales et des initiatives environnementales, et les défis culturels et structurels propres au pays, l'Algérie cherche à naviguer dans ce nouveau paysage avec détermination et prudence. L'adaptation des principes et pratiques de la RSE aux spécificités nationales constitue un défi de taille, mais aussi une opportunité de catalyser le progrès et le changement positif.

Pour comprendre la notion de responsabilité sociale des entreprises, nous allons d'abord examiner les différentes définitions adoptées par une institution telle que l'Union européenne, des organisations actives dans le domaine telles que le réseau CSR Europe, et enfin des chercheurs réunis sur ce sujet dans un numéro spécial d'une revue à comité de lecture et celle

¹ MEDIAS. (2024), May 7, 2024, depuis www.ia-rse.com/index.php/accueil/medias/78-iarse

de la norme ISO 26000.

D'après le Livre vert de l'Union européenne, « La responsabilité sociale des entreprises implique principalement que celles-ci prennent leur propre décision de contribuer à l'amélioration de la société et à la préservation de l'environnement », (CE 2001, p. 5). Selon la Commission, « la majorité des définitions de la responsabilité sociale des entreprises décrivent ce concept comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises dans leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes »²(CE 2001, p. 8), définition que la Commission reprend également à son compte dans le document de 2002 (CE 2002).

Quant au réseau CSR Europe, « la responsabilité sociale des entreprises désigne la façon dont les dirigeants d'entreprises améliorent leur impact social et environnemental afin de générer de la valeur tant pour les actionnaires que pour les autres parties prenantes en ajustant leur stratégie, leur organisation et leurs procédés »³ et dans le numéro spécial de la revue *Structural Change and Economic Dynamics* (2004), la Responsabilité Sociale de l'Entreprise est définie comme des actions visant à améliorer le bien-être social au-delà des intérêts de l'entreprise et des exigences légales.

Enfin, la norme ISO 26000 définit sept thématiques centrales pour la RSE : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, et les communautés et le développement local.

Elle est également liée au développement durable et aux facteurs environnementaux, sociaux, et de gouvernance (ESG). Elle exige que les entreprises contribuent à la collectivité en allant au-delà de leurs activités principales, en tenant compte de l'incidence de leurs décisions sur l'environnement et la société, un processus continu fondé sur des actions et des décisions qui favorisent un lieu de travail équitable et inclusif.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a évolué considérablement depuis ses débuts dans les années 1950 jusqu'à devenir un élément central de la stratégie commerciale

² On peut rappeler aussi ce paragraphe de 2001 : « QU'EST-CE QUE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ? La plu part des définitions de la responsabilité sociale des entreprises décrivent ce concept comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. » [Commission CE : 2001, p.7]

³ Ce réseau, créé en 1996 à l'initiative de la Commission européenne et de quelques entreprises pionnières, est destiné aux entreprises voulant se convertir à la responsabilité sociale des entreprises (cf www.csreurope.org).

contemporaine. Dans ce qui suit, nous allons citer les étapes illustrent comment la RSE a évolué :

- 1- **La Naissance du concept** au cours des années 1950, les responsables d'entreprises ont pris conscience de l'influence de leurs actions sur la société et l'environnement. En 1953, Howard Bowen a publié son livre intitulé « Social Responsibilities of the Businessman », introduisant ainsi le concept « Corporate Social Responsibility » (responsabilité sociale de l'entreprise).
- 2- **L'Évolution** en 1972, lors de la Conférence de Stockholm, il y a eu un véritable progrès en matière de responsabilité environnementale des entreprises. Cependant, l'économiste Milton Friedman insistait sur le fait que « la responsabilité sociale des entreprises consiste à accroître leurs bénéfices ».
- 3- **La Nouvelle vision** dans les années 1980 une perspective émergente considère que l'entreprise est responsable envers l'ensemble des parties prenantes, pas seulement les actionnaires.
- 4- **La Concrétisation** dans les années 1990 de nombreux cadres normatifs ont été créés, dont la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale des organisations.
- 5- **La RSE comme acteur principal des entreprises** dans les années 2000 en France, la loi NRE de 2001 a contraint les entreprises cotées à divulguer des données extra-financières, tandis que des événements internationaux comme le Sommet de Johannesburg en 2002 et le protocole de Kyoto ont accru l'importance de la RSE.

Pour conclure, notre aperçu historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) révèle qu'elle est bien plus qu'une simple tendance éphémère. La RSE représente un mouvement vers un management responsable, ancré dans la durabilité et la responsabilité. Bien que les racines de la RSE soient anciennes, sa montée en puissance n'a que quelques décennies. Depuis son apparition, un effort considérable a été déployé pour relever le grand défi planétaire du développement durable et soutenable.

Une entreprise qui intègre la RSE dans sa stratégie commerciale peut non seulement améliorer sa performance financière, mais aussi contribuer positivement à la société et à l'environnement, Elle regroupe l'ensemble des moyens marketing et commerciaux coordonnés permettant de conquérir de nouveaux clients et booster les ventes, Nous ne pouvons pas définir une stratégie commerciale sans avoir défini le socle d'une future entreprise : le business model. Et celui-ci

ne peut être décidé sans une analyse du contexte, du marché, d'une vision de l'entreprise. En effet, la mise en place d'une stratégie commerciale exige : un bon ciblage, une analyse régulière des concurrents, un business model bien défini, basé sur une vraie stratégie entrepreneuriale.

Dans le contexte commercial, la RSE est de plus en plus importante pour renforcer l'image de marque des entreprises. Selon le rapport Réputation Institute publiée le 25 janvier 2022 par son fameux « RepTrak » : un rapport qui analyse la réputation des entreprises internationales, indiquant que 42 % de l'impression que les consommateurs ont d'une entreprise provient de ses réalisations RSE et 30 % de la valeur d'une marque est attribuée à sa démarche RSE. Cela montre que les consommateurs sont de plus en plus attentifs aux actions en faveur de l'environnement et du social et que les entreprises qui pratiquent la RSE sont perçues comme plus responsables et engagées dans leur industrie.

Problématique de la recherche

Dans la suite de notre travail, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse à notre problématique principale qui suit : *Quels sont les principales stratégies et enjeux de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale du groupe CEVITAL ?*

En tentant de répondre à cette problématique, nous procédons dans un même temps à répondre aux questions secondaires suivantes pour essayer d'approcher la notion de la RSE et la réalité de sa mise en œuvre dans l'entreprise agro-industrielle CEVITAL de Bejaia :

- 1- Comment le groupe CEVITAL à intégrer la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans sa stratégie commerciale pour améliorer sa performance durable ?
- 2- Quels sont les impacts positifs de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale du groupe Cevital sur leur performance commerciale
- 3- Quels sont les principaux défis et obstacles auxquels le groupe CEVITAL est confrontées lors de l'intégration de la RSE dans leur stratégie commerciale ?

Afin de répondre à notre questionnement nous avons formulés les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1 :** L'engagement des parties prenantes est essentiel pour le succès de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale.
- **Hypothèse 2 :** L'intégration réussie de la RSE améliore la réputation de l'entreprise et favorise la fidélisation client.

Le lien entre les deux hypothèses est étroit, l'implication des parties prenantes (Hypothèse 1) est souvent une condition essentielle pour une intégration réussie de la responsabilité sociale des entreprises (Hypothèse 2). Quand les parties prenantes participent activement et que leurs attentes sont prises en considération, les initiatives de responsabilité sociale des entreprises sont plus susceptibles d'être perçues comme authentiques et pertinentes. La reconnaissance positive de l'entreprise renforce sa réputation, ce qui, à son tour, encourage la fidélisation des clients. Autrement dit, l'implication des acteurs impliqués favorise la mise en place de stratégies de responsabilité sociale des entreprises (RSE) performantes, qui boostent ensuite la réputation et la fidélisation des clients, complétant ainsi le processus d'amélioration continue et de soutien mutuel.

L'objectif de notre travail

L'objectif principal de cette recherche est d'examiner de manière approfondie les processus et les pratiques d'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale d'une entreprise ainsi que d'analyser en profondeur comment le Groupe CEVITAL intègre les enjeux de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans sa stratégie commerciale, plus spécifiquement, cette étude vise à identifier et examiner les différents axes et les approches stratégiques adoptés pour incorporer les dimensions de la RSE dans ses objectifs, processus et prises de décision commerciale. Elle entend également comprendre en détail la démarche d'intégration de la RSE mise en place par le groupe, en mettant l'accent sur des initiatives spécifiques telles que l'action BesmaHloua.

Par ailleurs, cette recherche a pour objectif d'évaluer les avantages, les défis et les risques associés à l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale du Groupe CEVITAL, tant sur les plans interne qu'externe. Elle vise également à mesurer l'impact de cette intégration de la RSE sur la performance commerciale du groupe, notamment en termes de bénéfices financiers, de réputation et d'image de marque, ainsi que de fidélisation des clients et des employés.

Enfin, cette étude se propose de formuler des recommandations et des facteurs clés pour une intégration réussie et durable de la RSE dans la stratégie commerciale du Groupe CEVITAL, en s'appuyant sur les bonnes pratiques et les leçons tirées de son expérience. Dans l'ensemble, cette recherche vise à contribuer à une meilleure compréhension des défis, des enjeux et des meilleures pratiques liés à l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale des entreprises, en se basant sur le cas du Groupe CEVITAL.

Méthodologie de recherche

Pour réaliser cette étude, nous avons adopté une approche de recherche mixte, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Dans un premier temps, nous avons effectué une analyse documentaire approfondie de la littérature existante sur l'intégration de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la stratégie commerciale. Cela nous a permis de dresser un état des lieux des principales théories, modèles et pratiques en la matière.

Ensuite, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de cadres et de décideurs clés du Groupe CEVITAL. Ces entretiens nous ont donné un accès privilégié à la compréhension de la démarche d'intégration de la RSE mise en place par l'entreprise, de ses motivations, de ses défis et des résultats obtenus.

Par ailleurs, nous avons collecté et analysé des données quantitatives sur la performance commerciale du Groupe CEVITAL, notamment en termes de bénéfices financiers, de réputation et d'image de marque, ainsi que de fidélisation des clients et des employés. Cela nous a permis d'évaluer l'impact concret de l'intégration de la RSE.

Enfin, nous avons également mené des enquêtes auprès des parties prenantes du Groupe CEVITAL, telles que les clients et les employés, afin d'obtenir leur perception sur l'engagement RSE de l'entreprise et son influence sur leurs relations d'affaires.

Cette combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives nous a permis d'adopter une approche holistique pour analyser en profondeur les enjeux, les pratiques et les résultats de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale du Groupe CEVITAL.

La structure du mémoire

Le mémoire s'articulera autour de quatre chapitres principaux :

Dans le Chapitre I, on sera consacré au cadre théorique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). On commencera par exposer les fondements de la RSE, en présentant les différentes définitions et les principaux concepts clés. Ensuite, on passera en revue les théories et les modèles qui expliquent les processus d'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale des entreprises.

Le Chapitre II offrira un état de l'art sur l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale. On débutera par une revue de la littérature sur les pratiques et les stratégies de RSE adoptées par les entreprises. Puis, on analysera en détail les différentes approches et enjeux d'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale et enfin sur la RSE en Algérie en mettant l'accent sur les travaux effectués.

Le Chapitre III se concentrera spécifiquement sur les stratégies d'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale du Groupe CEVITAL. On décrira la démarche d'intégration mise en place par le groupe, en mettant en lumière les actions concrètes, notamment l'initiative BesmaHloua et son impact sur la stratégie commerciale. Ce chapitre analysera également les politiques et les initiatives spécifiques déployées par CEVITAL pour incorporer la RSE.

Le Chapitre IV abordera les défis internes et externes de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale du Groupe CEVITAL. On évaluera l'impact de la RSE sur le positionnement de l'entreprise sur le marché, ainsi que l'impact financier en termes de bénéfices et de coûts. On examinera également l'impact sur la réputation et l'image de marque de l'entreprise, ainsi que sur la fidélisation des clients et des employés.

Enfin, nous discuterons des résultats obtenus à partir de l'étude menée, principalement via des questionnaires. Cette discussion nous permettra de confronter les données empiriques aux théories existantes, d'en tirer des conclusions pertinentes et d'identifier des pistes d'amélioration pour l'intégration future de la RSE chez CEVITAL.

Chapitre I : Cadre Théorique de la RSE

Introduction

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), constitue un domaine de recherche riche et stimulant pour les spécialistes en sciences de gestion. Toutefois, cette richesse s'accompagne également de défis, notamment celui de délimiter clairement les contours de la RSE. Comme le souligne Pérez (2006)⁴, analyser la RSE requiert un triple effort. Tout d'abord, il est nécessaire de contextualiser la RSE en la replaçant dans son cadre socio-historique. Ensuite, il convient de la conceptualiser en définissant avec précision les concepts et les outils d'analyse pertinents. Enfin, il est essentiel de rendre opérationnels les débats et les discours sur la RSE, en les traduisant en termes concrets qui puissent être intégrés dans les pratiques de gestion et de gouvernance des entreprises.

Parallèlement, Gond et Mullenbach-Servayre (2004, p.99) mettent en évidence trois niveaux d'ambiguïtés inhérents à la réflexion sur la RSE, qui découlent directement de son développement historique. Premièrement, il existe des ambiguïtés sémantiques résultant des différentes appellations utilisées pour désigner le phénomène de la RSE. Deuxièmement, on trouve des ambiguïtés théoriques⁵, en raison de l'absence de consensus sur le statut théorique de la RSE. Enfin, il y a des ambiguïtés idéologiques liées aux objectifs des auteurs et à la variété des sources mobilisées pour étudier la RSE.

Dans ce chapitre, nous nous intéressons à fournir une vue d'ensemble complète de la RSE, une vue d'ensemble exhaustive de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), en mettant en lumière ses fondements, ses théories et modèles d'intégration dans la stratégie commerciale, En comprenant ces éléments, les lecteurs seront mieux équipés outillés pour comprendre et mettre en pratique les principes de la RSE dans leurs propres contextes professionnels.

Section 01 : Fondements de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La RSE a pris une importance croissante ces dernières années, devenant un sujet central dans le monde des affaires. Bien que la RSE fasse l'objet de nombreuses définitions, elle repose fondamentalement sur des principes clés. Au-delà de ces principes, la RSE soulève des enjeux

⁴www.cairn.info/responsabilite-societale-des-entreprises RSE et performance financière Hassane Amaazoul (2021), pages 35 à 81.

⁵2015) Manager la RSE dans un environnement complexe. DOI: [10.3917/ems.berte.2015.01.0231](https://doi.org/10.3917/ems.berte.2015.01.0231)

majeurs pour les entreprises qui doivent concilier leurs performances économiques avec leurs responsabilités sociales et environnementales, Cette section vise à examiner les principes ainsi que les enjeux.

1. Les principes de la RSE

La RSE repose sur un certain nombre de principes clés qui guident les entreprises dans l'adoption d'une démarche socialement responsable, on cite :

➤ **Prise en compte des parties prenantes :**

La prise en compte des parties prenantes est un principe central de la RSE. Selon la théorie des parties prenantes développée par Freeman (1984), l'entreprise ne doit plus seulement se concentrer sur la maximisation de la valeur pour les actionnaires, mais prendre en compte les intérêts de l'ensemble des individus et groupes qui sont affectés par ses activités. Cela inclut les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales, les ONG, les pouvoirs publics, etc. (Mitchell et al., 1997). L'entreprise doit donc identifier ses parties prenantes clés, comprendre leurs attentes et intégrer leurs préoccupations dans ses processus de décision et d'action.

➤ **Recherche d'un équilibre entre performances économique, sociale et environnementale :**

La RSE repose sur le principe du "triple Bottom line" (3P : Profit, People, Planet), développé par John Elkington (1997). Cela signifie que l'entreprise ne doit plus se focaliser uniquement sur la performance financière, mais doit viser un équilibre entre ses résultats économiques, ses impacts sociaux et ses impacts environnementaux, dans une logique de développement durable (Bansal, 2005 ; Dyllick et Hockerts, 2002). Il s'agit de concilier les objectifs de rentabilité avec des objectifs de responsabilité sociale et environnementale, afin de créer de la valeur à long terme pour l'ensemble des parties prenantes.

➤ **Respect et dépassement des obligations légales :**

Un troisième principe fondamental de la RSE est le respect de la réglementation en vigueur, voire l'engagement volontaire à aller au-delà des exigences légales (Mc Williams et Siegel, 2001 ; Campbell, 2007). L'entreprise ne doit pas se limiter à une approche minimaliste, mais adopter une posture proactive en anticipant les évolutions réglementaires et en mettant en place des initiatives dépassant les standards imposés.

➤ **Transparence et communication :**

La transparence et la communication sur les impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise constituent un autre principe clé de la RSE (Bénabou et Tirole, 2010). L'entreprise

doit rendre compte de manière ouverte et régulière de sa performance extra-financière, en publiant des rapports de développement durable ou de responsabilité sociétale. Cela permet de légitimer ses actions auprès de ses parties prenantes et de favoriser un dialogue constructif.

➤ **Intégration stratégique de la RSE :**

Enfin, un dernier principe fondamental consiste à intégrer la RSE de manière stratégique et cohérente dans l'ensemble des activités et des processus de l'entreprise (Garriga et Melé, 2004, Matten et Moon, 2008). La RSE ne doit pas se résumer à des actions ponctuelles, mais doit être ancrée au cœur de la stratégie, de l'organisation et de la culture de l'entreprise. Cela implique d'aligner les objectifs, les politiques et les pratiques de l'entreprise avec ses engagements sociaux et environnementaux.

Ces différents principes visent à faire évoluer le rôle des entreprises, d'une logique purement lucrative à une logique de développement durable intégrant les attentes de la société civile. Ils constituent les fondements d'une approche responsable et engagée de la part des entreprises.

2. Enjeux de la RSE

La RSE s'est imposée ces dernières années comme un enjeu stratégique incontournable pour les organisations. Au-delà du simple respect des obligations légales, la RSE représente des défis et des opportunités de taille pour les entreprises, sur les plans économique, social et environnemental.

➤ **Enjeux économiques :**

Sur le plan économique, l'intégration de la RSE peut permettre aux entreprises de se différencier, d'améliorer leur image de marque et leur réputation, et de saisir de nouvelles opportunités d'affaires (Porter et Kramer, 2006). Elle peut également contribuer à une meilleure performance financière à long terme, grâce à une gestion optimisée des risques et des processus (Surroca et al., 2010).

➤ **Enjeux sociaux :**

Au niveau social, la RSE favorise l'attraction et la fidélisation des talents, en reflétant des valeurs en phase avec les attentes des employés (Branco et Rodrigues, 2006). Elle permet aussi aux entreprises de tisser des liens plus étroits avec les communautés locales dans lesquelles elles s'implantent (Gond et Igalens, 2008).

➤ **Enjeux environnementaux :**

Sur le plan environnemental, l'intégration de la RSE représente un enjeu crucial face aux défis écologiques actuels. Les entreprises peuvent ainsi réduire leur empreinte environnementale, développer des produits et services plus durables, et saisir de nouvelles opportunités liées à l'économie verte (Bansal et Roth, 2000 ; Dyllick et Hockerts, 2002).

➤ **Enjeux de gouvernance :**

En matière de gouvernance, la RSE constitue également un levier important. Une gouvernance responsable et transparente permet en effet de renforcer la confiance des parties prenantes envers l'entreprise (Bénabou et Tirole, 2010). Cela passe notamment par la mise en place de mécanismes de contrôle et de gestion des risques, ainsi qu'une communication ouverte sur les impacts de l'entreprise.

Section 02 : Théories de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale

Les théories et modèles qui soutiennent la démarche de la RSE sont essentiels pour comprendre les fondements de cette approche. Voici un aperçu des principales théories (la théorie néo-classique, la théorie parties prenante, La théorie d'agence la théorie néo-institutionnelle) et modèle (model de Carroll, Modèle des trois cercles de la durabilité Triple Bottom Line) mentionnés dans les sources fournies.

1. La théorie néo-classique

Selon l'approche néo-classique de la RSE dont le principal auteur est Milton Friedman, « l'objectif de la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits » (Friedman, 1970) au profit des actionnaires. Friedman affirmait clairement cette position à la fois dans sa définition de la RSE en 1962 « rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires » (Friedman, 1962), et dans son article de 1970 indiquant que : « rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que de mettre les entreprises au service d'une prétendue responsabilité sociale » (Friedman, 1970) Comme pour toute les approches néo-classiques, c'est l'efficacité du marché qui assure la meilleure allocation des ressources. S'il est inefficace, il appartient alors à l'État de corriger ces défaillances par des incitations directes ou indirectes.

Milton Friedman, était un opposé à la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Dans son article influent de 1970 intitulé "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" ("La responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter ses profits"). Il soutenait que lorsque les entreprises dépensaient de l'argent pour des activités socialement responsables qui ne servaient pas directement les intérêts des actionnaires, elles violaient le mandat économique qui leur était confié par les actionnaires. Pour lui la seule responsabilité sociale des entreprises était de maximiser les profits pour leurs actionnaires, et que toute autre considération, comme les initiatives philanthropiques ou environnementales, devrait être volontaire et financièrement justifiable

C'est justement la raison pour laquelle, pour illustrer l'idée d'une meilleure intégration de finalités sociétales dans la définition des orientations d'action des entreprises, nous devons démontrer qu'il y a une relation positive entre performance financière et performance sociétale.

2. La théorie des Parties Prenantes

Le concept de "partie prenante" (stakeholder) a émergé dans les années 1960, mais a pris son essor à partir de 1984 avec la parution de l'ouvrage de Freeman "Strategic Management : A Stakeholder Approach" (Freeman & Reed, 1983). Auparavant, les entreprises n'étaient tenues qu'à l'égard de leurs actionnaires (Barnard & Means, 1932). Cependant, dès les années 1930, des penseurs comme Dodd (1932, cité par Mercier, 2001) et Barnard (1938, cité par Freeman & Reed, 1983) ont souligné que les entreprises devraient prendre en compte les intérêts de tous ceux affectés par leurs activités, et pas uniquement ceux des actionnaires.

Dès le début du XXe siècle, des entreprises telles que General Electric Company et Sears ont identifié quatre principaux groupes en lien avec leurs activités : les actionnaires, les employés, les clients et la communauté (Ballet & de Bry, 2001). Cela marque la fin de la conception de l'entreprise comme une entité close ne servant que les intérêts des actionnaires. Selon Freeman (1984), le terme "partie prenante" apparaît pour la première fois en 1963 dans un mémorandum du Stanford Research Institute pour désigner "ces groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister".

Depuis la première définition du concept de "partie prenante" (stakeholder) en 1963 par le Stanford Research Institute, comme "groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister" (cité par Freeman, 1984), de nombreuses définitions ont été proposées dans la littérature. Cependant, la définition de Freeman (1984) demeure la plus répandue dans la

littérature académique en sciences de gestion. Selon Freeman, une partie prenante est "tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels", une définition plus large qui "laisse le champ ouvert pour inclure virtuellement 'n'importe qui'" (Laarraf, 2010).

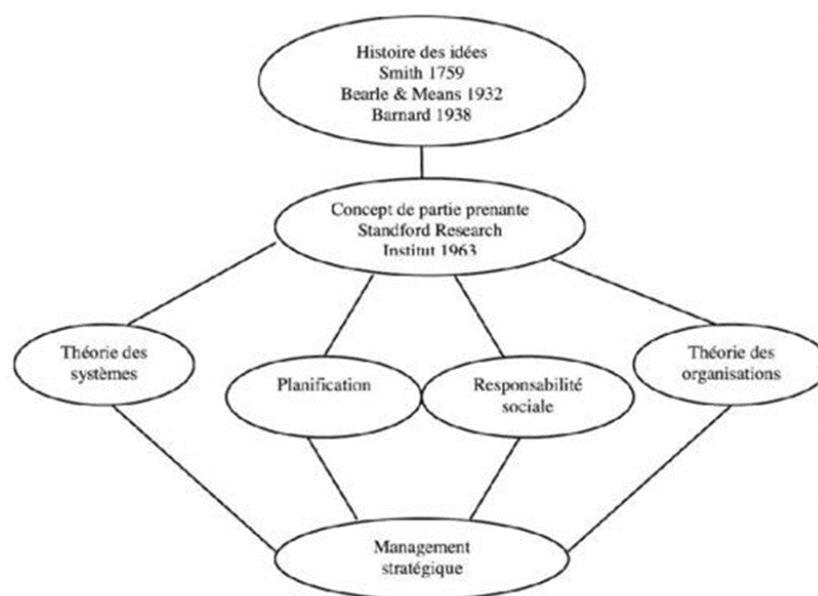
Dans un article co-écrit avec Reed, Freeman propose également une autre définition selon laquelle une partie prenante est "tout groupe ou toute personne qui peut affecter la réalisation des objectifs organisationnels ou qui est affecté par la réalisation des objectifs organisationnels" (Freeman & Reed, 1983). Ainsi, les parties prenantes sont considérées comme essentielles à la survie et à la pérennité de l'entreprise, dépassant la seule vision actionnariale traditionnelle.

La théorie des parties prenantes est étroitement liée à la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Elle postule que les entreprises sont redevables non seulement à leurs actionnaires, mais également à un large éventail de parties prenantes qui peuvent être impactées par leurs activités ou qui peuvent avoir une influence sur elles (Freeman, 1984). Ces parties prenantes peuvent inclure les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales, les gouvernements, les (ONG) et d'autres acteurs.

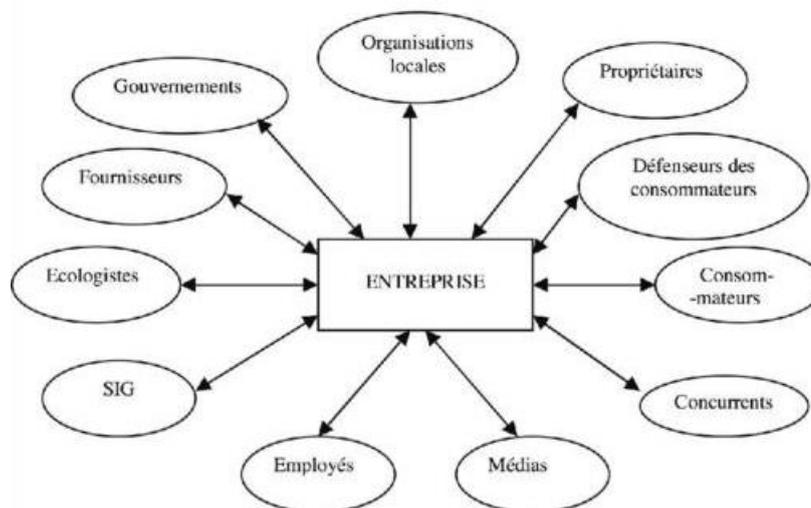
Dans le contexte de la RSE, la théorie des parties prenantes met en lumière l'importance pour les entreprises de prendre en considération les intérêts et les besoins de ces diverses parties prenantes dans leurs décisions et leurs activités (Mitchell et al., 1997). Cela signifie que les entreprises doivent prendre en compte non seulement les objectifs financiers à court terme, mais aussi les implications sociales, environnementales et éthiques de leurs actions (Carroll, 1991).

La RSE implique donc que les entreprises intègrent la durabilité sociale et environnementale dans leur stratégie commerciale, en prenant en compte l'impact de leurs activités sur la société dans son ensemble (Elkington, 1997). Cela peut se traduire par des pratiques commerciales plus éthiques, telles que le respect des droits des travailleurs, la réduction de l'empreinte environnementale, la contribution au développement économique des communautés locales et le soutien à des initiatives philanthropiques (McWilliams & Siegel, 2001).

En adoptant une approche axée sur les parties prenantes dans la gestion de la RSE, les entreprises reconnaissent que leur succès à long terme dépend de leur capacité à gérer efficacement leurs relations avec toutes les parties prenantes concernées (Clarkson, 1995). Cela peut conduire à des décisions commerciales plus durables et à une meilleure réputation globale de l'entreprise.

Figure 1 : Les origines et les débouchés du concept de partie prenante

Source : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-109.htm>

Figure 2 : Les parties prenantes

Source : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-109.htm>

3. La théorie néo-institutionnelle

Scott (1995) dans "Institutions and Organizations : Ideas, Interests, and Identities" établit les fondements de la théorie néo-institutionnelle en mettant en lumière le rôle des institutions dans la structuration des comportements organisationnels. Il montre comment les organisations sont influencées par leur environnement institutionnel, ce qui inclut les attentes sociales en matière de RSE. DiMaggio et Powell (1983) compte à eux ont développé le concept d'isomorphisme

institutionnel, dans leurs ouvrages : "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », expliquant comment les organisations tendent à adopter des structures et des pratiques similaires pour s'adapter à leur environnement institutionnel, y compris en matière de RSE.

D'un autre côté, Meyer et Rowan (1977) dans leur publication : "Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony", ont avancé l'idée que les entreprises cherchent à maintenir leur légitimité en adoptant des pratiques qui sont socialement acceptées et institutionnalisées. Ainsi, l'adoption de pratiques de RSE peut être motivée par le désir des entreprises de préserver leur réputation et leur statut légitime.

En analysant les apports de ces différents auteurs qui ont développé la théorie néo-institutionnelle, on va comprendre que cette théorie met en évidence l'importance des pressions institutionnelles dans le façonnement des pratiques de RSE des entreprises, en soulignant comment celles-ci cherchent à maintenir leur légitimité et leur réputation dans leur environnement institutionnel en adoptant des comportements socialement acceptables.

En effet, si la théorie des parties prenantes se concentre sur l'entreprise en tant que pivot d'un réseau de relations avec diverses parties prenantes qui influencent ou sont influencées par ses objectifs, l'approche institutionnelle, va au-delà de cette vision contractuelle. Elle considère plutôt que l'entreprise est "encastrée" et interconnectée dans un environnement social où elle doit se conformer à un ensemble de valeurs, de normes, de législations et de modèles organisationnels (Powell et DiMaggio, 1991 ; Tolbert et Zucker, 1996).

La théorie néo-institutionnelle offre ainsi une perspective riche pour comprendre les dynamiques complexes qui influent sur les pratiques de RSE des entreprises. En mettant l'accent sur les pressions institutionnelles externes, cette théorie souligne l'importance des attentes des parties prenantes, des normes sociales et des régulations gouvernementales dans le façonnement des comportements des entreprises en matière de responsabilité sociale.

4. La théorie d'agence :

La théorie de l'agence analyse la relation entre les propriétaires (appelés aussi les principaux ou mandants) et les dirigeants (appelés aussi les agents ou mandataires). Cette relation contractuelle englobe toutes les situations où un individu dépend du travail de l'autre. Cependant, ces relations sont souvent sujettes à des conflits d'intérêts et des divergences d'appréciations entre actionnaires et dirigeants (Jensen & Meckling, 1976). Ces conflits peuvent

résulter du risque moral, où les dirigeants pourraient privilégier leurs intérêts personnels au détriment de ceux des actionnaires (Ross, 1973).

Dans ce contexte, le succès de la relation repose largement sur la qualité du système d'information entre les deux parties et sur l'attitude des dirigeants vis-à-vis de l'information dont ils disposent (Fama, 1980). C'est là que la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) entre en jeu. En adoptant des pratiques de transparence et de communication ouverte avec les parties prenantes, les entreprises peuvent réduire les asymétries d'information et atténuer les risques de conflits d'intérêts (Freeman, 1984).

La création d'un contrat social implicite peut servir de cadre pour faciliter la diffusion d'informations et la consultation des parties prenantes (Donaldson & Preston, 1995). Les parties prenantes, en tant qu'acteurs externes ou internes à l'entreprise, jouent un rôle essentiel en veillant à ce que les stratégies de l'entreprise intègrent les préoccupations sociales et environnementales, et ne se limitent pas à maximiser les profits (Mitchell et al., 1997). En encourageant la responsabilité et la reddition de comptes, les pratiques de RSE renforcent la confiance des parties prenantes et contribuent à une meilleure gouvernance d'entreprise (Carroll, 1991).

En intégrant ces aspects de la théorie de l'agence et de la RSE, les entreprises peuvent améliorer leur performance à long terme tout en répondant aux attentes de leurs diverses parties prenantes.

Section 03 : Modèles de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale

1. Modèle de Carroll de la Responsabilité Sociale des Entreprises :

Depuis les années 1950, les chercheurs en gestion se sont intéressés au concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et ont proposé de nombreuses définitions :

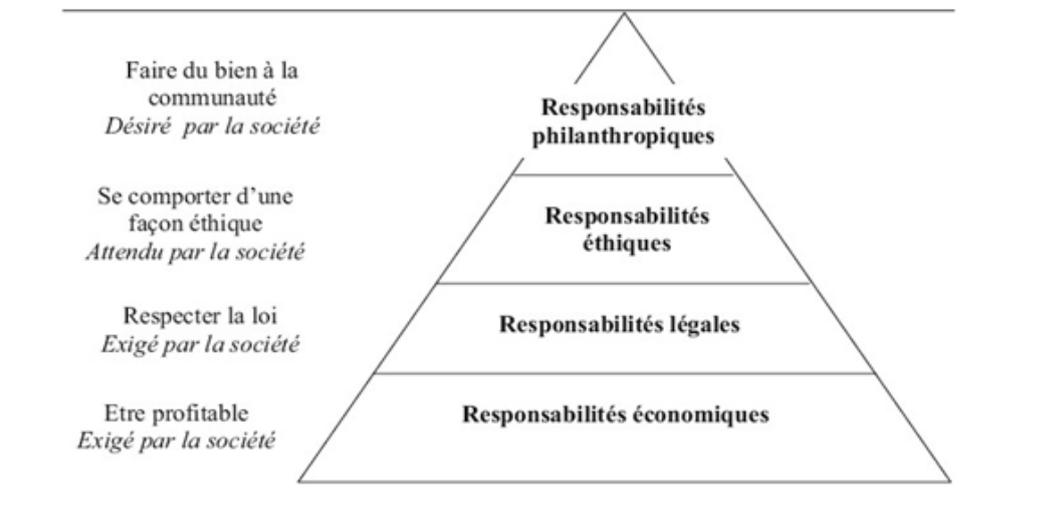
L'une des définitions les plus influentes est celle de Carroll (1983), qui considère la responsabilité sociale comme la gestion de l'entreprise de manière à être rentable, tout en respectant la loi et l'éthique. Cependant, la difficulté à trouver une définition consensuelle et les liens avec d'autres concepts comme l'éthique ou la théorie des parties traduisent, ont constitué des obstacles à la compréhension de la RSE (Carroll, 1994 ; Garriga et Melé, 2004).

Le modèle de la pyramide de Carroll (1991) est le plus utilisé (Jamali, 2008 ; Pinkston et Carroll, 1996 ; Schwartz et Carroll, 2003). Ce modèle simple a été validé empiriquement et il est proche de la vision de Milton Friedman⁶, qui considère que les entreprises n'ont que des responsabilités

⁶ Milton Friedman, dans son article « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits » (The New

économiques (Carroll, 1979). Le modèle de Carroll de la RSE offre un cadre conceptuel robuste pour comprendre les différentes dimensions et obligations auxquelles les entreprises doivent répondre.

Figure 3 : La pyramide de la responsabilité sociale (Carroll, 1979)



Source : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-3-page-139.htm>

Selon le modèle de Carroll (1979), les obligations des entreprises envers la société se répartissent en quatre catégories : économique, légale, éthique et discrétionnaire :

➤ **Les responsabilités économiques :**

Carroll (1979) souligne que la raison d'être première des entreprises réside dans la satisfaction des besoins des consommateurs à travers la proposition de produits et services. Fondamentalement économique, le rôle principal des entreprises consiste à répondre à cette demande tout en générant des bénéfices pour garantir leur pérennité, investir dans l'avenir, rémunérer leurs parties prenantes et assurer leur compétitivité sur le marché. Cette responsabilité première est incontestablement cruciale pour toute entreprise.

Cependant, Carroll (1991) va plus loin en expliquant que la capacité d'une entreprise à s'engager dans des actions philanthropiques ou à poursuivre des objectifs sociaux plus profonds est étroitement liée à sa performance économique. En effet, sans bénéfices, les actionnaires ne peuvent obtenir de retour sur leurs investissements, ce qui compromet la viabilité de l'entreprise

York Times Magazine, Septembre 13, 1970) a soutenu l'idée selon laquelle la responsabilité principale des entreprises et des managers est d'augmenter le retour sur investissement des actionnaires et que les aspects « sociaux » ne sont pas à prendre en considération par les entreprises.

et sa capacité à créer un impact social positif. De même, une entreprise qui n'est pas compétitive sur son marché, qui ne gère pas efficacement ses ressources et qui n'innove pas risque de se retrouver dans l'incapacité de répondre aux attentes de ses parties prenantes.

Ainsi, les responsabilités économiques de l'entreprise sont étroitement liées à la satisfaction des besoins des différentes parties prenantes. Les actionnaires cherchent des dividendes, les employés aspirent à des emplois stables et bien rémunérés, les consommateurs demandent des produits de qualité, tandis que l'État compte sur les recettes fiscales générées par l'activité économique. En équilibrant ces intérêts divers, l'entreprise peut jouer un rôle essentiel dans la création de valeur économique et sociale.

➤ **Les responsabilités légales :**

La responsabilité légale constitue signifie que les entreprises doivent opérer en conformité avec la loi (Carroll, 1991). Le respect de la loi est en effet fondamental dans le cadre de la responsabilité sociale, car les lois représentent un processus de codification des valeurs morales présentes au sein de la société (Crane et Matten, 2004).

Dans cette perspective, la société s'attend à ce que l'entreprise poursuive ses objectifs économiques tout en respectant le cadre légal et institutionnel, en "jouant selon les règles". Il est important de noter que la loi tente de définir les limites de ce qui est acceptable, sans pour autant préciser ce qui est éthique ou non (Jamali, 2008). C'est pourquoi les responsabilités légales, au même titre que les responsabilités économiques, sont exigées par la société.

➤ **Les responsabilités éthiques :**

Selon Carroll (1991), les responsabilités éthiques obligent les entreprises à agir de manière bonne, juste et honnête, même en l'absence d'obligations légales. La poursuite d'objectifs éthiques par les entreprises peut être vue comme un moyen de faire évoluer le cadre légal et institutionnel, en prenant constamment en compte les exigences des parties prenantes. Cela permet ainsi d'améliorer le comportement global des entreprises au sein de l'économie.

Carroll (1991) indique que les responsabilités éthiques sont donc attendues par la société, au-delà du simple respect des dispositions légales.

➤ **Les responsabilités philanthropiques :**

Le terme "philanthropie" est d'origine grecque, composé de "philos" (ami) et "anthropos" (homme), et désigne une doctrine s'intéressant principalement au bien-être de l'humanité. La philanthropie se traduit par des actions visant à améliorer la situation des autres individus, sans attente de rétribution ou de récompense.

En intégrant cette dimension à son modèle, Carroll (1991) considère ainsi toutes les actions mises en place par les entreprises dans le but d'améliorer la qualité de vie de leurs employés, de

la communauté locale ou de la société dans son ensemble (Crane et Matten, 2004). Cela peut prendre la forme de soutien scolaire, de participation à des œuvres caritatives, de financement de programmes de réinsertion.

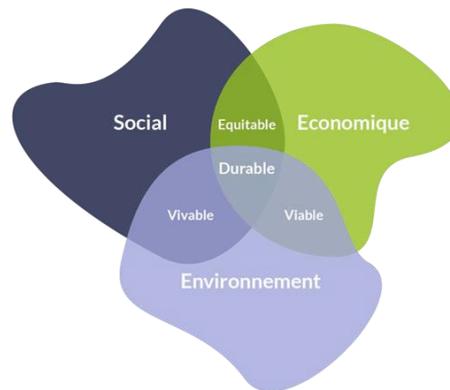
2. Modèle des trois cercles de la durabilité (Triple Bottom Line) :

John Elkington, dans son livre «Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21st century business », (1997, p.70) décrit le Triple Bilan comme une cible ultime à atteindre, en affirmant que « Conduire les entreprises vers la durabilité nécessitera de changements radicaux dans leurs performances à l'encontre du Triple Bilan ». Le Triple Bilan intègre dans une vision unique les trois axes de la durabilité.

Le Triple Bilan (TBL) focalise les entreprises non seulement sur la valeur économique qu'elles ajoutent, mais aussi sur la valeur environnementale et sociale qu'elles ajoutent - et détruisent. Au sens le plus étroit, le terme « Triple Bilan » est utilisé comme un cadre pour mesurer et divulguer les performances de l'entreprise en fonction de paramètres économiques, sociaux et environnementaux.

Au sens large, le terme est utilisé pour saisir l'ensemble des valeurs, des enjeux et des processus auxquels les entreprises doivent répondre afin de minimiser les dommages résultant de leurs activités et de créer de la valeur économique, sociale et environnementale. Les dimensions du modèle de la Triple Bottom Line (TBL) sont :

- **Une dimension environnementale** qui examine la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes, analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, production de déchets, émissions polluantes.
- **Une dimension Sociale** qui concerne les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes : salariés (conditions de travail, niveau de rémunération, non- discrimination), fournisseurs, clients, communautés locales et la société civile.
- **Une dimension Economique** qui examine la performance financière classique mais aussi la capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de ses parties prenantes, ainsi que le respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante).

Figure 4 : Les 3 Dimensions de la RSE

Source : <https://www.generalif.fr/professionnel/actu/definition-rse/>

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons tenté de jeter les bases essentielles de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de son intégration stratégique au sein des organisations. En premier lieu, nous avons exploré les principes clés qui sous-tendent cette approche, mettant en lumière les défis majeurs auxquels les entreprises sont confrontées pour concilier la performance économique, la responsabilité sociale et le respect de l'environnement. De plus, nous avons examiné les divers modèles théoriques proposés pour intégrer la RSE dans la stratégie commerciale.

Enfin, nous avons présenté plusieurs modèles d'intégration de la RSE, illustrant comment les entreprises peuvent systématiquement incorporer des pratiques responsables dans leur stratégie globale. Ce cadre théorique pose les bases nécessaires pour approfondir les analyses et les pratiques concrètes de la RSE dans les chapitres suivants.

**Chapitre II : État de l'art de
l'intégration de la RSE dans la
stratégie commerciale**

Introduction

La prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est devenue un défi crucial pour les entreprises qui désirent adopter une approche durable et éthique. Outre la simple conformité aux réglementations, l'incorporation de la responsabilité sociale des entreprises dans la stratégie commerciale constitue un moyen de renforcer les performances et de se démarquer sur des marchés de plus en plus compétitifs et exigeants.

Dans ce chapitre nous viseront à explorer en profondeur l'intégration de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans la stratégie commerciale, en examinant trois axes clés. Avant tout, une analyse approfondie de la littérature mettant en évidence les pratiques et les stratégies de responsabilité sociale des entreprises, en particulier en Algérie. Par la suite, une étude approfondie des différentes méthodes d'intégration de la responsabilité sociale des entreprises dans la stratégie commerciale sera réalisée, mettant en lumière les méthodes et les défis qui y sont liés. Enfin, nous étudierons les défis majeurs liés à l'intégration de la responsabilité sociale des entreprises dans la stratégie commerciale. Grâce à cette exploration, les lecteurs auront une meilleure compréhension des opportunités et des défis associés à l'intégration de la responsabilité sociale des entreprises dans leur propre milieu professionnel, en acquérant les connaissances indispensables pour élaborer des stratégies durables.

Section 01 : Revue de littérature des pratiques et les stratégies de RSE adoptées par les entreprises

1. Revue de la littérature des pratiques RSE

La RSE a fait objet de nombreuses études. Certains auteurs comme (Carroll, 1999 ; Porter & Kramer, 2006) ont souligné l'évolution de la RSE en tant que composante stratégique des entreprises, passant d'une approche philanthropique à une intégration systématique dans la stratégie commerciale. Cette intégration est motivée par la reconnaissance croissante des avantages compétitifs et des opportunités qu'elle offre. D'autres, (Margolis & Walsh, 2003 ; Porter & Kramer, 2011) mettent en évidence les avantages concurrentiels que peuvent tirer les entreprises de l'intégration de la RSE dans leur stratégie commerciale. Ces avantages comprennent une meilleure réputation de la marque, la fidélisation de la clientèle et l'attraction des investisseurs et des talents, ce qui permet une différenciation sur le marché.

Par ailleurs, (Hart, 1995 ; Eccles et al, 2011) soulignent l'impact de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale. Pour eux, cette intégration aide les entreprises à gérer les risques liés

à la réputation, à la conformité réglementaire et à la durabilité des opérations. De plus, elle permet d'identifier et d'exploiter de nouvelles opportunités commerciales en répondant aux besoins émergents des parties prenantes. Des recherches ont également examiné l'impact de l'intégration de la RSE sur les performances financières des entreprises. Bien que les résultats soient mitigés, certaines études suggèrent une corrélation positive entre les pratiques de RSE robustes et les performances financières à long terme, notamment en termes de rentabilité et de valeur pour les actionnaires (Orlitzky et al, 2003 ; Ioannou & Serafeim, 2017). Il est aussi à noter que plusieurs chercheurs (Aguinis & Glavas, 2012 ; Marquis et al., 2016) ont traité la RSE de point de vue des facteurs de succès pour une intégration efficace de la RSE dans la stratégie commerciale d'une entreprise, tels que l'engagement de la direction, l'intégration de la RSE dans la culture organisationnelle et la collaboration avec les parties prenantes. Cependant, des obstacles persistent, notamment les contraintes de coûts et les défis liés à la mesure et à la communication des impacts de la RSE

En fin (Bansal & Roth, 2000 ; Delmas & Toffel, 2008) ont développé l'idée que l'impact de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale peut varier selon les secteurs d'activité et les régions géographiques. Les industries fortement réglementées ou celles où la sensibilité aux questions environnementales et sociales est élevée sont souvent les premières à intégrer la RSE dans leur stratégie commerciale.

Il est essentiel que toute approche socialement responsable repose sur des pratiques, principes et valeurs déontologiques et éthiques solides, qui sont issues de l'éthique des affaires et qui font référence à la durabilité. Vives (2006) fait une distinction entre les différentes pratiques de la RSE. Il concerne les pratiques sociales internes (le personnel et l'environnement du travail) et/ou externes visant la communauté, ainsi que les pratiques environnementales visant à réduire l'impact, on peut distinguer quelques pratiques courantes de RSE adoptées par les entreprises :

1. **Gouvernance éthique** : Les entreprises mettent en place des structures de gouvernance transparentes et responsables pour garantir une prise de décision éthique et équitable.
2. **Respect des droits de l'homme** : Les entreprises s'engagent à respecter les droits fondamentaux de leurs employés, de leurs fournisseurs et des communautés dans lesquelles elles opèrent.
3. **Protection de l'environnement** : Les entreprises cherchent à réduire leur empreinte écologique en adoptant une stratégie bas carbone pour réduire les émissions de gaz à effet de serre

4. **Engagement communautaire** : Les entreprises soutiennent des initiatives locales, des œuvres de bienfaisance et des projets sociaux pour contribuer au développement des communautés.
5. **Transparence et responsabilité** : Les entreprises communiquent ouvertement sur leurs actions RSE et sont responsables de leurs impacts sociaux et environnementaux.

2. Les stratégies de RSE adoptées par les entreprises

Les stratégies de responsabilité sociale des entreprises se basent généralement sur l'idée d'une harmonie entre les résultats de l'entreprise et la valeur générée pour les parties prenantes, voire une contribution positive au développement durable (Michel Capron, Françoise Quairel 2010). Elles peuvent également être analysées comme des réponses au processus d'institutionnalisation de la RSE visant à renforcer la légitimité de l'entreprise et varier en fonction de leurs objectifs, de leur culture organisationnelle et de leur engagement envers la RSE, pour cela on distinguera :

➤ Les stratégies substantielles (ou matérielles) :

- 1- **Objectif** : visent à aligner les objectifs, les méthodes et les structures d'une entreprise sur les valeurs et les attentes de la société en impliquent une réelle adaptation de l'entreprise aux normes sociales.
- 2- **Méthodes** : Elles impliquent des actions tangibles, telles que la mise en place de politiques, de processus et de pratiques qui reflètent les valeurs sociétales.
- 3- **Exemples** :
 - Réduction des déchets et économies d'énergie : mettre en place des programmes de recyclage et de réduction des déchets dans l'entreprise.
 - Engagement dans la communauté locale : soutenir des initiatives locales comme des associations ou des projets communautaires.

➤ Les stratégies symboliques (ou immatérielles) :

- 1- **Objectif** : visent à influencer l'opinion publique et cherchent à influencer la perception de l'entreprise par la société sans nécessairement modifier ses fondements.
- 2- **Méthodes** : Elles reposent sur la communication, la gestion de l'image et la relation avec les parties prenantes.
- 3- **Exemples** :
 - Communication et publicité : utiliser des campagnes publicitaires pour promouvoir les

initiatives de RSE de l'entreprise.

- Philanthropie et mécénat : soutenir des événements ou des campagnes publicitaires pour promouvoir une image positive de l'entreprise.

Plusieurs entreprises conjuguent des stratégies symboliques et concrètes afin de mettre en place une approche globale de la responsabilité sociale des entreprises qui répond à la fois à leurs objectifs commerciaux et à leurs engagements envers la société et l'environnement. La combinaison de ces deux types de stratégies dans une approche équilibrée permet à l'entreprise d'avoir un impact positif tout en maintenant sa viabilité économique.

Section 02 : Analyse des différentes approches et enjeux d'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale

La RSE est devenue un enjeu majeur pour les organisations, qui doivent désormais concilier performance économique et engagement sociétal. Les entreprises adoptent diverses approches pour intégrer la RSE dans leur modèle d'affaires et en tirer un avantage concurrentiel. Au-delà des simples considérations éthiques, la RSE peut en effet constituer un levier essentiel de différenciation, de performance, de légitimité et d'innovation pour les entreprises. Examinons en détail les principaux enjeux de la RSE dans la stratégie commerciale des entreprises.

1. Les Différentes Approches

1.1 Approches traditionnelles d'intégration de la RSE

Ces approches se caractérisent par une vision limitée de l'engagement sociétal, se concentrant sur le respect des obligations légales (Bansal & Roth, 2000) ou la réaction aux pressions externes (Aguilera et al., 2007 ; Greening & Turban, 2000), sans véritable intégration stratégique. Par exemple, les entreprises peuvent mettre en place des initiatives RSE uniquement pour se conformer aux réglementations, sans chercher à en tirer un avantage concurrentiel. D'autres voient dans la RSE une opportunité de différenciation (Porter & Kramer, 2006), mais cette approche peut être critiquée comme une simple stratégie de communication (Morsing & Schultz, 2006).

1.2 Approches innovantes d'intégration de la RSE

Ces approches visent à aligner les initiatives RSE avec les objectifs commerciaux pour en tirer un avantage concurrentiel. L'intégration de la RSE dans la stratégie de marque permet aux entreprises de se différencier en offrant des produits et services plus responsables, renforçant ainsi la fidélité des clients (Chernev & Blair, 2015 ; Bhattacharya & Sen, 2004). L'intégration dans la chaîne d'approvisionnement vise à maîtriser les risques liés aux pratiques des

fournisseurs et à garantir la qualité des produits (Brammer et al., 2011 ; Klassen & Vachon, 2003). L'intégration dans la gestion des ressources humaines permet d'attirer et de fidéliser les talents, tout en améliorant l'engagement et la productivité des équipes (Voegtlin & Greenwood, 2016 ; Rodrigo & Arenas, 2008). Enfin, l'intégration dans la relation avec les parties prenantes permet de mieux répondre à leurs attentes et de légitimer les actions de l'entreprise (Freeman et al., 2010 ; Greenwood, 2007).

2. Identification des Enjeux de la RSE dans la stratégie commerciale

- Différenciation par l'image de marque responsable :

La différenciation par l'image de marque responsable est l'un des enjeux clés de la RSE pour les entreprises. De nombreuses études ont montré que les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux engagements sociaux et environnementaux des marques (Bhattacharya et Sen, 2004 ; Mohr et Webb, 2005). Selon une enquête Nielsen de 2015, 66% des consommateurs déclarent être prêts à payer plus cher pour des produits d'entreprises engagées dans des démarches socialement responsables.

En mettant en avant une image de "marque responsable", l'entreprise peut ainsi se différencier avantageusement de la concurrence et renforcer l'attractivité de ses offres auprès de sa clientèle cible. Cela lui permet de se positionner comme une entreprise citoyenne, soucieuse du bien-être de ses parties prenantes (employés, fournisseurs, communautés locales, etc.).

Certaines entreprises ont particulièrement bien saisi cet enjeu de différenciation par l'image de marque. C'est le cas par exemple de Patagonia et Innocent Drinks, qui ont bâti une forte notoriété grâce à leur engagement environnemental et sociétal (Varadarajan et Menon, 1988 ; Servaes et Tamayo, 2013). Les investissements de ces entreprises dans la RSE leur ont permis d'acquérir un avantage concurrentiel significatif sur leurs marchés.

Ainsi, Patagonia, connue pour son militantisme en faveur de l'environnement, a réussi à se différencier avec succès dans l'industrie du textile en mettant en avant son positionnement "éco-responsable" (Servaes et Tamayo, 2013). De même, Innocent Drinks a su conquérir de nouveaux segments de consommateurs sensibles aux produits sains et écologiques grâce à son image de marque tournée vers le développement durable (Varadarajan et Menon, 1988).

En valorisant ainsi leur engagement RSE, ces entreprises ont donc pu se positionner de manière unique sur leurs marchés, renforçant l'attractivité de leurs produits et services auprès de consommateurs de plus en plus attentifs à ces enjeux. C'est un levier essentiel de différenciation et d'avantage concurrentiel durable.

- Fidélisation et nouveaux débouchés commerciaux :

Au-delà de la différenciation par l'image de marque responsable, l'engagement RSE de l'entreprise peut également favoriser la fidélisation de sa clientèle existante et lui ouvrir de nouveaux débouchés commerciaux (Porter et Kramer, 2006).

De nombreuses études montrent que les consommateurs ayant une perception positive de la responsabilité sociétale d'une entreprise ont tendance à être plus loyaux et à acheter davantage ses produits et services (Sen et Bhattacharya, 2001). Cela s'explique par le fait que ces consommateurs développent un sentiment d'identification et d'affinité plus fort envers une marque engagée sur les plans social et environnemental.

Ainsi, en se différenciant par son engagement RSE, l'entreprise ne se contente pas seulement d'améliorer son image et sa réputation, elle parvient également à consolider sa position concurrentielle et à saisir de nouvelles opportunités de croissance (Branco et Rodrigues, 2006). Par exemple, l'entreprise Innocent Drinks a réussi à conquérir de nouveaux segments de consommateurs sensibles aux produits sains et écologiques grâce à son positionnement axé sur le développement durable (Varadarajan et Menon, 1988). Son engagement RSE lui a permis d'élargir sa base de clientèle et d'accéder à de nouveaux marchés.

De la même manière, des études ont montré que les consommateurs fidèles à une marque responsable ont tendance à être plus tolérants aux éventuels problèmes ou scandales rencontrés par l'entreprise (Servaes et Tamayo, 2013). Cela confère à l'entreprise une forme de "capital moral" qui renforce sa résilience face aux crises.

- Légitimité et acceptabilité sociale :

La légitimité et l'acceptabilité sociale sont des éléments clés pour la pérennité et le développement des entreprises. En démontrant leur engagement sociétal et environnemental à travers une démarche RSE, les entreprises renforcent leur légitimité auprès de leurs différentes parties prenantes (clients, investisseurs, pouvoirs publics, etc.).

la RSE permet à l'entreprise de gagner en crédibilité et en confiance auprès de ses clients. En affichant clairement ses valeurs et ses engagements responsables, elle se positionne comme une entreprise citoyenne, soucieuse du bien-être de la société. Cela contribue à asseoir sa réputation et à favoriser l'attachement de sa clientèle (Sen et Bhattacharya, 2001 ; Branco et Rodrigues, 2006).

Au-delà des clients, l'engagement RSE de l'entreprise la rend également plus acceptable et légitime aux yeux des investisseurs et des pouvoirs publics. En effet, de plus en plus d'investisseurs intègrent des critères extra-financiers (environnementaux, sociaux, de gouvernance) dans leurs décisions d'investissement (Dhaliwal et al., 2011). De même, les

autorités réglementaires accordent une attention croissante aux pratiques RSE des entreprises (Bansal et Clelland, 2004).

Ainsi, en démontrant son engagement sociétal, l'entreprise facilite son accès à certaines ressources essentielles comme les financements, les autorisations ou les partenariats publics. Sa légitimité renforcée lui permet de tisser des relations de confiance avec les différentes parties prenantes, ce qui constitue un avantage concurrentiel durable (Porter et Kramer, 2006 ; Esteban-Sanchez et al., 2017).

Par exemple, les entreprises ayant mis en place des initiatives de mécénat ou de sponsoring d'intérêt général bénéficient souvent d'une meilleure reconnaissance de la part des pouvoirs publics, ce qui peut faciliter leurs démarches administratives ou leur accès à des subventions (Branco et Rodrigues, 2006)

- **Innovation et création de valeur :**

L'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale des entreprises stimule l'innovation et la création de valeur de diverses manières.

La prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux pousse les entreprises à repenser leurs produits, services et processus de manière plus durable (Porter et Kramer, 2006). Cela les conduit à développer de nouvelles solutions innovantes, plus respectueuses de l'environnement et des parties prenantes.

Par exemple, Unilever a développé des produits d'entretien plus écologiques comme la lessive liquide Persil Small & Mighty, qui permet de réduire la consommation d'eau et de lessive (Nidumolu et al., 2009). Cette innovation a permis à l'entreprise de se différencier sur le marché et de créer de la valeur pour ses clients soucieux de l'environnement.

De plus, l'engagement RSE pousse les entreprises à mieux comprendre les attentes et les besoins de leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, communautés locales, etc.). Cette compréhension approfondie des enjeux sociaux et environnementaux stimule l'innovation en permettant de développer des offres plus adaptées et créatrices de valeur (Surroca et al., 2010). Ainsi, les entreprises pionnières sur les enjeux de développement durable, comme Patagonia ou Interface, ont réussi à se différencier de la concurrence et à conquérir de nouveaux marchés grâce à des innovations produits et services répondant mieux aux attentes sociétales (Hart et Milstein, 2003).

Enfin, l'intégration de la RSE peut également ouvrir la voie à de nouvelles opportunités d'affaires et de création de valeur partagée. En s'attaquant à des problèmes sociaux ou environnementaux, les entreprises peuvent identifier de nouveaux segments de marché,

développer des modèles d'affaires innovants et générer de la valeur pour l'entreprise et la société (Porter et Kramer, 2011).

Par exemple, Danone a développé sa filiale Danone Ecosystem pour investir dans des projets sociaux et environnementaux tout en développant de nouveaux relais de croissance pour son activité (Yunus et al., 2010).

En résumé, l'intégration réussie de la RSE dans la stratégie commerciale stimule l'innovation produits/services et l'identification de nouvelles opportunités créatrices de valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes. C'est un enjeu clé pour acquérir un avantage concurrentiel durable.

3. Mesure de l'impact de la RSE sur la performance commerciale

Les entreprises développent des indicateurs de performance RSE (Perrini & Tencati, 2006) et utilisent des méthodes d'évaluation comme l'analyse coûts-bénéfices, l'étude de l'évolution de la valeur boursière (Orlitzky et al., 2003) ou les enquêtes auprès des parties prenantes (Greenwood, 2007) pour quantifier l'impact de la RSE sur leurs résultats commerciaux. Par exemple, des études ont montré que de meilleures performances sociales et environnementales sont positivement corrélées avec une plus grande satisfaction et fidélité des clients (Luo & Bhattacharya, 2006).

Section 03 : RSE en Algérie (notamment les travaux effectués)

En Algérie, Ces dernières années, les entreprises ont connu une évolution significative, reflétant une prise de conscience croissante des enjeux sociaux, environnementaux et éthiques, Certaines ont adopté la norme ISO 26000 afin de renforcer leurs pratiques de responsabilité sociale des entreprises (Blaes Isabelle (2010), Bien que l'Algérie ait du mal à mettre en œuvre une stratégie RSE concrète, il est indéniable qu'elle commence à gagner du terrain depuis le lancement du site rse-algerie.org qui répertorie les bonnes pratiques des entreprises en matière de RSE, un produit d'une collaboration entre 2 réseaux d'entreprises, l'un français, l'Orse et l'autre algérien, le site Internet a été rendu public en mars 2014. Ces pratiques de RSE sont nées d'après plusieurs efforts de porteurs de projets, on distingue :

- **L'Institut Hawkama El Djazaïr ou Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise IAGE** Créé dans le cadre du Code algérien de gouvernance des entreprises CAGE, adopté le 11 mars 2009, avec le soutien du gouvernement⁷, est

⁷Institut Hawkama El Djazair. Disponible sur le site : www.rsealgreie.org. Consulté le : 10-05-2024

une initiative du partenariat public-privé visant à améliorer les performances économiques en Algérie et favorise les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.

1. Le projet RS-MENA

En 2021 a joué un rôle très important dans la diffusion de ces pratiques, parmi ces entreprises on cite :

- **SONATRACH** : Sonatrach est une entreprise d'État, qui se distingue en tant que précurseur ayant adopté une stratégie de transformation de son entreprise visant à améliorer la performance de toutes les activités, à optimiser l'organisation et moderniser leurs processus ainsi une pratique RSE étendue, une démarche responsable et innovante celle d'atteindre moins de 1% de gaz torché⁸. Boiser et reboiser leurs sites et bases de vie, rénover leurs unités de traitement de rejets industriels, valoriser la gestion de la chaîne d'élimination et de recyclage de nos déchets. Elle s'engage à être un acteur responsable et citoyen, enraciné dans sa culture d'entreprise pour améliorer la vie quotidienne des Algériens.
- **CANDIA Algérie** : Candia Algérie est une filiale de la coopérative Sodiaal, s'engage dans plusieurs pratiques, celle de garantir la meilleure qualité nutritionnelle possible pour ses produits laitiers, Candia Baby est partenaire de l'association d'intérêt général "Agir pour la Petite Enfance". Ils sensibilisent les enfants aux bonnes pratiques alimentaires et à un mode de vie sain et qui visent à avoir 100% d'emballages recyclables d'ici 2025 et à intégrer des matières renouvelées ou recyclées dans leurs emballages⁹.
- **Groupe Algérie TELECOM** : Algérie télécom qui a récemment dévoilé sa stratégie pour la période 2024-2028 qui se concentre sur l'amélioration de la qualité et de la couverture de ses réseaux et une exploration de nouveaux marchés africains, et un soutien à l'Innovation et à l'Entrepreneuriat puisque Le groupe collabore avec les universités pour soutenir les jeunes talents algériens.

L'Algérie fait des progrès dans l'adoption de pratiques et de stratégies de responsabilité sociale des entreprises, ce qui démontre une évolution vers un modèle économique plus durable et actif. Il y a encore des obstacles à surmonter, mais ces initiatives marquent un pas majeur vers un

⁸<https://sonatrach.com/strategie-engagements> le 11/05/2024

⁹<https://www.candia.fr/nos-engagements/> le 11/05/2024

avenir où les entreprises participent activement à la création de valeur pour tous leurs acteurs, tout en préservant l'environnement et en favorisant le développement social.

2. Les Travaux effectués en Algérie

Les universités et chercheurs locaux se sont penchés sur diverses facettes de la RSE, notamment son adoption par les entreprises et ses ramifications sociétales. Des études ont examiné les perspectives des entreprises en matière de RSE, ainsi que les motivations, les défis et les avantages perçus liés aux pratiques responsables, on cite :

- **L'Université de Médéa** : une étude de nature quantitative sur 86 PME a été réalisée par Mohamed Dahmani de l'Université de Médéa en 2016 qui a exploré la perception de la RSE dans les PME algériennes par une Proposition d'un schéma d'analyse permettant un diagnostic de l'engagement environnemental des PME algériennes.
- **L'université de Bejaia** : un mémoire de Master à l'Université Abderrahmane Mira Bejaia a exploré la relation entre la RSE et le bien-être au travail. Bien que cette recherche ne soit pas directement affiliée à l'Université d'Alger, elle s'inscrit dans le contexte algérien et aborde des aspects liés à la RSE.
- **Travaux de Djemai Sabrina** : Entre 2022 et 2024, Djemai Sabrina a publié une série d'articles explorant différents aspects de l'intégration de la RSE dans la stratégie des entreprises. En 2022, dans "L'importance de la RSE dans la stratégie d'entreprise", elle a souligné le rôle crucial de la RSE pour la compétitivité et le développement organisationnel, démontrant comment celle-ci peut s'aligner sur les objectifs et la gouvernance des entreprises. Ses écrits de 2023, intitulés "Les défis de la mise en œuvre de la RSE", ont ensuite mis en lumière les obstacles récurrents rencontrés lors de l'implémentation de démarches RSE, proposant des solutions et bonnes pratiques pour les surmonter. Approfondissant la réflexion en 2024 avec "L'impact de la RSE sur la performance financière", Djemai a établi des liens entre les investissements RSE et la performance économique, à travers des études de cas illustrant les retombées positives d'un engagement responsable et durable. Enfin, ses derniers travaux de 2024, dans "La RSE, un levier d'innovation pour les entreprises", ont exploré le potentiel de la RSE comme moteur d'innovation, présentant des exemples d'entreprises ayant su se différencier grâce à leur implication sociétale et environnementale.

En Algérie, la RSE a fait également objet de plusieurs études. (Khaled MECIF 2018) a publié un article intitulé « La responsabilité sociale des entreprises RSE en Algérie entre promesses et réalisations : Proposition d'un modèle pour sa concrétisation, Revue des sciences humaines, Numéro 9 / juin 2018, a abouti à la conception d'une structure complète qui travaille dans l'environnement algérien actuel, avec toutes ces organisations, associations et autorités locales. D'autres auteurs (TRAKI Dalila & BOUKRIF Moussa 2022) ont mené une étude dont l'objectif est la vérification de l'impact d'un engagement de l'entreprise dans une démarche RSE sur les risques sociaux liés aux ressources humaines au sein de l'entreprise Cevital. Les résultats de cette étude montrent qu'il n'existe aucun effet de médiation de l'impact pro-social perçu du travail au niveau du groupe Cevital. Dans notre étude, nous avons constaté que l'entreprise Lafarge de M'sila est l'une des premières entreprises adoptant la démarche RSE et qu'elle est pionnière. Kateb Karim & Salem Khalil dans leurs publications : La Pratique de La Responsabilité Sociale Des Entreprises (RSE) en Algérie - Cas de Lafarge de M'sila ont montré à travers l'étude de l'impact de l'opération de réhabilitation menée par Lafarge.

Une étude menée par (Mohammed Amine Mehdi Khelladi 2013) explore les éco-stratégies en Algérie, en mettant l'accent sur la responsabilité environnementale des entreprises. Elle examine comment les entreprises algériennes répondent aux enjeux écologiques et comment elles intègrent des pratiques durables dans leur stratégie commerciale. Par la suite vient une recherche menée par (Tifrani Souad, Bia Chabane, AkkoulJugurta 2016) qui identifie la perception de la notion de la RSE par les dirigeants d'entreprises algériennes. Elle élabore également des typologies de groupes de PME en fonction de leur perception de la RSE et propose un schéma d'analyse pour diagnostiquer l'engagement environnemental des PME algériennes.

Conclusion

On conclut que l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale représente un enjeu stratégique essentiel pour les entreprises lui permettant de se différencier et d'acquérir un avantage concurrentiel durable. En développant une image de marque responsable, elles fidélisent leur clientèle et ouvrent de nouveaux débouchés commerciaux. C'est un atout majeur pour assurer leur performance à long terme.

De plus, l'engagement RSE contribue à améliorer les résultats financiers des entreprises. En maîtrisant mieux leurs risques et en optimisant leurs processus, elles deviennent plus résilientes face aux défis à venir.

**Chapitre III : Stratégies d'intégration
de la RSE dans la stratégie
commerciale du Groupe CEVITAL**

Introduction

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'impose comme un élément clé de la stratégie commerciale, permettant aux entreprises de concilier performance économique et développement durable.

L'engagement de CEVITAL en matière de RSE, notamment de Cevital Agro-industrie, s'inscrit dans un cadre citoyen, répondant au défi de la pérennité, de la consolidation de l'économie nationale, et de l'ancrage de la culture du développement local. Leader agroalimentaire algérien, le groupe s'inscrit pleinement dans une démarche volontariste qui s'articule autour de plusieurs axes stratégiques, visant à créer de la valeur partagée pour l'ensemble de ses parties prenantes. Afin de confronter les savoirs académiques traités dans nos deux chapitres précédents, aux données recueillies sur le terrain, et pouvoir, dès lors, apporter une réponse fiable à notre problématique.

Dans ce chapitre, nous explorons l'intégration de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans la stratégie commerciale. Nous commençons par une étude approfondie sur la démarche et les actions de responsabilité sociale des entreprises de CEVITAL en Algérie. Par la suite, nous étudions l'action BesmaHloua qui sera présentée comme un cas d'étude concret illustrant l'impact positif de la RSE sur la performance commerciale et la création de valeur partagée. Enfin, nous examinons les politiques et les initiatives de responsabilité sociale des entreprises de CEVITAL, ce qui nous permet d'avoir une vision des défis et des opportunités de cette intégration.

Section 01 : Démarche d'intégration de la RSE et mise en lumière des actions spécifiques

1. Méthodologie de recherche :

L'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale des entreprises s'appuie sur une méthodologie de recherche combinant l'exploitation de données primaires et de données externes :

1.1. Données Primaires :

Les données primaires proviennent d'un examen approfondi du cas de l'entreprise Cévital, un groupe industriel algérien leader dans la transformation agroalimentaire. Cette entreprise a mis en place une démarche ambitieuse d'intégration de la RSE dans sa stratégie commerciale ces dernières années, l'étude du cas Cévital s'est appuyée sur :

- Une analyse des documents internes : Rapport d'activité, rapport de développement durable, et documents de communication, permettant de recueillir des informations sur les priorités stratégiques, les initiatives RSE et leurs impacts commerciaux.
- Des entretiens semi-directifs : Menés auprès de responsables de Cévital afin d'obtenir un éclairage qualitatif sur les enjeux, les défis et les résultats observés.

1.2. Données Externes :

En complément de ces données primaires, une revue approfondie de la littérature académique et professionnelle sur la RSE a été réalisée. Cette analyse documentaire a permis d'identifier les principaux cadres théoriques et les résultats de recherches antérieures sur les liens entre RSE et stratégie commerciale des entreprises de CEVITAL (journaux, site officiel, articles de presses).

2. Présentation du Groupe CEVITAL

Le groupe CEVITAL est un groupe familial qui dirige le marché algérien et occupe la neuvième place dans l'industrie agroalimentaire africaine. Son succès et sa réputation reposent sur une histoire et des valeurs. Fondé en 1998 par Issad Rebrab à Béjaïa, le groupe possède un vaste complexe agroalimentaire comprenant notamment une raffinerie d'huile et de sucre. Il représente le fleuron de l'économie algérienne et contribue à la création d'emplois et de richesses.

Tableau 1 : Fiche signalétique du groupe Cevital

Logo	
Date de création	Mai 1998
Chiffre d'affaires	Supérieur à 4 milliards de dollars (2024)
Forme juridique	SPA
Régime	Privé
Domaines d'activité	- Industrie agroalimentaire - Services et manufactures - Construction - Distribution - Industries primaires
Effectif	18 000 (2018)
Siege social	Illot D, N° 6 ZHUN Garidi II, Kouba 16005 -Alger- Algérie BEJAIA : Usine Bejaïa : nouveau Quai port de Bejaïa - Algérie
Site web	www.cevital.com

Source : Elaboré par nos soins à partir des informations fournis dans le site du groupe CEVITAL

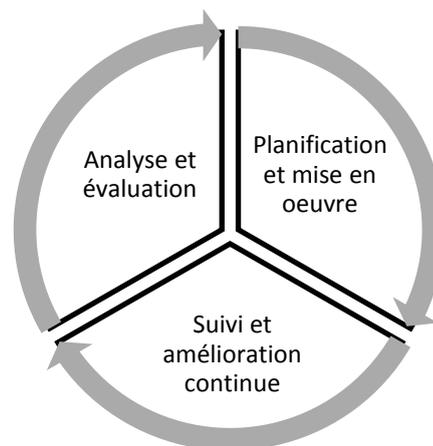
3. La mise en œuvre de la stratégie d'intégration de la RSE par CEVITAL

L'intégration de la RSE chez CEVITAL est un processus continu qui s'inscrit dans le long terme, l'entreprise s'est engagée dans la démarche RSE le 14/07/2014 à l'hôtel CHREA, avec un groupe de 16 personnes qui a participé pendant trois jours car elle constitue, un véritable rempart contre les attaques de toutes sortes, les rumeurs insensées qui circulent désignant du doigt CEVITAL comme une entreprise polluante et également, la protection contre les attaques malveillantes de demain, active dans plusieurs secteurs stratégiques, mais à forts impacts sociaux et environnementaux, CEVITAL a mis en place une approche proactive qui réside dans une approche anticipative, où l'entreprise adopte des mesures volontaires et préventives dans ses activités et sa stratégie commerciale, on distingue les éléments clés de cette stratégie par :

- **L'engagement de l'état Algérien** : L'État algérien a joué un rôle crucial pour encourager les entreprises à adopter une démarche RSE, y compris CEVITAL. Cette dernière a supervisé la stratégie et sa mise en œuvre à travers un comité RSE dédié, tandis que des relais opérationnels sont chargés de coordonner au

sein de chaque filiale.”

- **Diagnostic et évaluation des impacts** : Après une analyse approfondie de ses impacts environnementaux, sociaux et économiques, CEVITAL a identifié les enjeux prioritaires. Pour y répondre, l'entreprise a défini des objectifs RSE ambitieux, mesurables et conformes aux principes du développement durable tels que la réduction de l’empreinte carbone, la gestion responsable des ressources naturelles et une promotion de l’équité sociale.
- **Plans d'action concrets et dialogue avec les parties prenantes** : CEVITAL a élaboré des plans d'action opérationnels pour intégrer les objectifs RSE dans ses activités quotidiennes dont la réduction de l’empreinte environnementale, l’amélioration des conditions de travail, ainsi que la contribution au développement socio-économique des communautés locales. En parallèle, l'entreprise engage un dialogue transparent et régulier avec ses parties prenantes pour prendre en compte leurs attentes et préoccupations.
- **Mise en œuvre et reporting** : ou les principes RSE ont été intégré dans les processus de gestion et de production de l’entreprise qui ont été mise à jour le 20/04/2021 dont : la recevabilité, la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, respect du principe de l’égalité, prise en compte des normes internationales de comportements et enfin respect des droits de l’homme.
- **Appui sur des outils et référentiels reconnus** : CEVITAL s'est basée sur « la norme ISO 26000 qui fournit des lignes directrices complètes pour aider les organisations à intégrer la RSE dans leur stratégie, leurs processus et leurs interactions avec les parties prenantes » pour structurer sa démarche RSE et assurer la crédibilité de ses engagements.

Figure 5 : Processus d'intégration de la démarche RSE

Source : Elaboré par nos soins à partir des informations fournis lors du stage à CEVITAL.

CEVITAL a pris l'initiative d'intégrer la RSE dans ses activités, attribuant au Directeur des Ressources Humaines (DRH) un rôle clé dans la mise en œuvre de la stratégie globale. En étroite collaboration avec d'autres départements tels que HSE et le Marketing, le DRH supervise la mise en œuvre des actions sur le terrain.

4. Les actions spécifiques mises en place par le Groupe CEVITAL

Depuis sa création en 1998, CEVITAL mise sur la recherche et l'implémentation de technologies de pointe pour innover et maintenir sa compétitivité. L'entreprise accorde une grande importance au développement de ses employés, investissant dans leur formation pour assurer une croissance durable. À travers ses projets internationaux, notamment en Europe et au Brésil, CEVITAL acquiert des savoir-faire technologiques, stimule la recherche et établit des réseaux de distribution mondiaux pour faciliter ses exportations. Elle a pour ambition d'être un modèle de bonne citoyenneté en adoptant une approche proactive à travers de nombreuses actions bienveillantes ayant pour vocation d'aider les populations dans le besoin, de promouvoir la recherche et les activités scientifiques, de contribuer à la préservation de l'environnement...etc. (Abedou & Djemai, la RSE un outil de développement des territoires et de ses acteurs cas cevital2018). On cite quelques exemples concrets des actions menées par CEVITAL dans le cadre de sa démarche RSE :

- **L'opération d'aménagement de la rivière oued sghir** : est un projet initié par Cevital dans le cadre de ses campagnes de réhabilitation et d'installation d'équipements autour

de ses sites d'exploitation. Cevital a alloué un budget de près de 874 885 180 DA à différentes étapes de sa réalisation, et il a été achevé en mai 2023 pour soutenir ses communautés locales.

- **L'opération de reboisement plantations d'arbres en (janvier 2023)** : est une action environnementale qui a eu lieu au parc national de Gouraya par la participation du personnel de Cevital en famille avec l'orientation des différents partenaires au nombre de 280 personnes pour une plantation de 300 plants de deux espèces (Caroubier & Pin d'Alep) ainsi qu'une opération de nettoyage à proximité de l'air de jeux (ramassage de déchets).

Figure 6 : L'opération de plantations d'arbres par le personnel de Cevital



Source : L'image a été extraite d'un document interne de l'entreprise Cevital intitulé Tout sur la RSE, Avril 2024.

- **L'opération "dessine-moi la sécurité dans le cadre de l'implantation de la culture sécurité en (juin 2023)** : avait pour objectif de sensibiliser les enfants des collaborateurs de CEVITAL Agro-industrie aux premiers gestes de secours, tels que la position latérale de sécurité (PLS). Environ 800 enfants âgés de 6 à 12 ans ont pris part à des séances conduites par des formateurs expérimentés. De façon ludique et éducative, ils ont acquis des connaissances sur la réaction en cas d'urgence, ce qui a renforcé la culture de sécurité au sein des familles des employés de Cevital.

Figure 7 : L'opération dessine-moi la sécurité de Cevital



Source : L'image a été extraite d'un document interne de l'entreprise Cevital intitulé Tout sur la RSE, Avril 2024.

- **Opération d'aide aux organismes de santé** : Durant la flambée de la pandémie de COVID-19 qui affecte durement l'Algérie, le groupe Cevital intensifie ses actions de solidarité en acquérant près de 4 000 concentrateurs d'oxygène destinés aux hôpitaux du pays. Le PDG du groupe, Issad Rebrab, a pris l'initiative d'importer ces concentrateurs pour soutenir les structures hospitalières nationales (Rafik Tadjer 2021).

Pour s'aligner à la concurrence mondiale. Le tableau ci-dessous récapitule l'engagement responsable de CEVITAL :

Tableau 2 : récapitulatif de l'intégration de la RSE chez CEVITAL

Domaines de RSE Identifiés	Cadre des actions menées	Certifications Identifiées
- Environnement - Sante - Education - Sécurité - Développement local - Culture et loisirs	- Protection de l'environnement ; - Sensibilisation ; - Programmes d'enseignement, stages ; - Stabilité et sécurité de l'emploi, du Personnel, des consommateurs ; - Sponsoring et mécénat, sport, dons ; - Hygiène et salubrité ; - des activités caritatives notamment pendant le mois Sacré de Ramadhan ; - Parrainage d'élèves-ingénieurs, stage Académiques, sensibilisation.	ISO 9001 :2008 ISO 14001 : 2004 ISO 22000 :2005 OHSAS 18001/2007 Mise en marche de la Nouvelle norme ISO 26000

Source : (Abedou & Djemai, la RSE un outil de développement des territoires et de ses acteurs cas cevital2018).

Section 02 : Focus sur l'action BesmaHloua et son impact sur la stratégie commerciale

En Algérie, le nombre de cas d'autisme enregistrés oscille entre 400 000 et 500 000. Ce problème de développement humain, qui se manifeste par des problèmes d'apprentissage social et de communication, entraîne généralement la marginalisation des patients et la dissolution des familles. Ainsi, Cevital a eu l'idée de mettre en place l'initiative Besma Hloua qui a été lancée durant le mois de ramadan en 2019 (Kamel Benelkadi, El Watan 2019). Où une partie des bénéfiques de chaque paquet SKOR vendu a été principalement reversé à l'association des enfants autistes de Sidi Bel Abbes.

Figure 8 : Récapitulatif en image de l'action Besma Hloua



Source : L'image a été extraite d'un document interne de l'entreprise Cevital intitulé Tout sur la RSE, Avril 2024.

Lors de notre stage, notre formateur, chef de produit B2B en direction commerciale, nous a fourni des informations détaillées sur l'action Basma Hloua mise en place par le groupe CEVITAL. En tant que responsable de cette initiative, il nous a expliqué les objectifs, les impacts, les résultats et le retour de cette démarche RSE intégrée à la stratégie commerciale de l'entreprise.

1. L'objectif de l'initiative Besma Hloua

Viser à promouvoir une prise de conscience au sein de la société afin de renforcer la prise en charge des personnes autistes en Algérie, ainsi que l'assistance directe des associations pour les personnes autistes.

2. L'impact de Besma Hloua sur la stratégie commerciale de Cevital

Grâce à l'initiative Besma Hloua, l'association de Sidi Bel Abbès a pu mettre en place un centre dédié à la prise en charge de l'autisme chez les enfants. L'objectif de cette initiative était en accord avec la politique de responsabilité sociale et la stratégie de développement durable du groupe en Algérie. Cevital a pu renforcer son image en tant qu'acteur engagé dans la cause sociale en incluant Besma Hloua dans sa stratégie commerciale, elle a donc consolidé sa relation avec les consommateurs grâce à son soutien aux communautés locales, ce qui a entraîné une fidélisation accrue de la clientèle et une position de leader sur le marché.

3. Les résultats concrets de Besma Hloua pour les communautés locales

Où le soutien aux activités et une partie des charges des associations d'autistes étaient les résultats directs et immédiats de l'opération BESMAHLOUA, avec une enveloppe budgétaire pouvant atteindre un million de dinars par association. Cependant, le résultat à court terme consistait à financer le projet de construction d'un centre pédagogique destiné à prendre en charge les autistes dans la wilaya de SIDI BEL ABBES. La finalisation de ce centre était en cours, et il convenait de rappeler que le montant collecté au profit de ce centre s'élevait à 36 millions de dinars (trois milliards et six cents millions de centimes).

4. Les retours d'expérience sur Besma Hloua

SKOR de CEVITAL souhaitait exprimer sa gratitude envers ses clients fidèles, grâce auxquels l'argent collecté avait pu être distribué à six autres associations d'aide aux enfants autistes, telles que l'Association SBA, ADEA (Association Aide aux Enfants Autistes de Béjaia), Association Autisme Espoir MOSTAGANEM, et bien d'autres encore. Ces remerciements témoignaient la gratitude de Cevital envers sa clientèle et mettaient en évidence l'effet collectif et bénéfique de la campagne. Grâce aux dons des clients, plusieurs associations avaient été soutenues, ce qui avait renforcé l'étendue et la portée de l'initiative.

Le tableau n°3 présente de manière concise et captivante les principaux aspects de l'initiative BesmaHloua :

Tableau 3 : les points clés de l'initiative Besma Hloua

Aspect de l'Action BesmaHloua	Description
Objectif	Sensibiliser à l'autisme et financer des initiatives locales
Mécanisme de collecte de fonds	Campagne de vente de paquets SKOR, avec une partie des bénéfices
Utilisation des fonds collectés	Construction d'un centre pédagogique pour enfants autistes
Partenariats	Associations locales, autorités et société civile
Impact commercial	Renforcement de l'image de marque de Cevital, fidélisation des clients aux actions sociales, différenciation positive sur le marché
Intégration dans la stratégie RSE	Alignée avec la politique de responsabilité sociale de Cevital

Source : Elaboré par nos soins à partir des informations fournis dans le site du groupe CEVITAL

La présence de BesmaHloua a provoqué une évolution majeure de la stratégie commerciale de l'entreprise, la dirigeant vers l'innovation et la croissance. Les résultats se manifestent de manière concrète : une augmentation des ventes et une meilleure rentabilité.

Section 03 : Analyse des politiques mises en œuvre à l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale du groupe CEVITAL

En tant que groupe industriel de premier plan en Afrique, CEVITAL a fait de la RSE un axe stratégique majeur pour grandir la pérennité et le développement de son marché.

Nous avons étudié les informations qui nous ont été communiquées à propos des politiques RSE de Cevital, extraites d'un document interne de l'entreprise intitulé « Politiques de responsabilité de la direction », daté du 24 avril 2024. Nous avons distingué par nos soins des informations provenant de chaque filiale et entité opérationnelle du groupe, où chaque entité dispose d'un responsable RSE désigné pour adapter localement les politiques par :

- **Leurs valeurs : intégrité et transparence, respect, initiative, solidarité et citoyenneté, courage et engagement** constituent les piliers de sa culture d'entreprise et de ses pratiques managériales, pleinement intégrées dans sa stratégie RSE et son développement durable, ces valeurs guident les comportements et les actions de tous les collaborateurs, de la direction aux équipes opérationnelles.

- **Le Respect aux exigences légales réglementaires et autres exigences et centrer le management de l'entreprise sur les principes et normes internationales de management** a fait que CEVITAL s'était engagé à mettre en place des systèmes de management de la qualité, de la sécurité des denrées alimentaires et de la santé et sécurité au travail, de l'environnement et de la continuité des activités conformes aux exigences des normes et protocoles reconnus internationalement et au respect inconditionnel des exigences légales, réglementaires et autres exigences, ainsi que leur amélioration continue.
- **La satisfaction des exigences de leurs clients en termes de qualité et de la salubrité des denrées alimentaires** consistait à répondre aux attentes de leurs clients en accordant une grande importance à leur satisfaction. Ils travaillaient constamment pour leur offrir des produits de qualité au meilleur prix et pour promouvoir une culture de qualité et de sécurité alimentaire à tous les niveaux, en établissant des objectifs SMART.
- **L'amélioration des conditions de travail** consistait à placer les travailleurs au centre de leurs préoccupations, en veillant à procurer des conditions de travail sûres et saines pour prévenir les traumatismes et les pathologies, éliminer les dangers et réduire les risques en matière de santé et sécurité au travail, en se fixant des objectifs SMART. Par exemple : on a remarqué qu'ils assuraient leur sécurité en fournissant des équipements de protection à travers des uniformes et des casques anti-bruit, ainsi que des chaussures adaptées.
- **Renforcer les compétences humaines et organisationnelles** par assurer le développement de la compétence de ses employés, fournisseuses et sous-traitants par les formations, la sensibilisation et l'accompagnement dans les divers domaines afin de se conformer et d'avoir une meilleure culture qualité, SDA, SST, environnement et SMCA
- **Protection et amélioration de la performance environnementale** ou Cevital s'était engagé sur la protection de l'environnement, la prévention de la pollution, la préservation des ressources en eau, la protection des milieux naturels, le suivi du niveau de bruit lié à l'activité, la réduction de la consommation d'énergie, la maîtrise des émissions de gaz à effet de serre, et l'amélioration de la gestion des déchets. Ils avaient mis en œuvre des actions concrètes avec des indicateurs de performance clés (KPIs) pour suivre ces engagements.

- **Ancrage d'une culture de gestion préventive des risques** À tous les niveaux de l'entreprise, Cevital a mis l'accent sur l'anticipation, l'évaluation et la gestion proactive des risques, afin d'assurer la continuité des activités et de maîtriser la gestion de crise. L'entreprise s'est ainsi engagée à répondre rapidement et efficacement à tout incident grave, réduisant ainsi les conséquences potentiellement néfastes.
- **Digitaliser les activités** que CEVITAL avait pris l'engagement de prendre en considération les attentes de ses collaborateurs, prestataires, partenaires et parties prenantes dans l'organisation de ses systèmes. Ils s'efforçaient de rendre leurs actions les plus efficaces et orientées vers les résultats attendus, en se basant sur l'amélioration continue de leurs systèmes de gestion et en allouant les ressources requises, ainsi qu'en utilisant des systèmes d'information modernes, performants et résistants.

Conclusion

Le présent chapitre a été consacré à la partie pratique de notre étude à travers les trois sections Précédentes.

Le Groupe CEVITAL, acteur majeur de l'industrie agroalimentaire en Algérie et en Afrique, a démontré un engagement fort envers la Responsabilité Sociale des Entreprises. Cette démarche, initiée en 2014, s'est traduite par une série d'actions concrètes visant à minimiser l'impact environnemental de l'entreprise, améliorer les conditions de travail, et contribuer au développement socio-économique des communautés locales.

L'entreprise a su intégrer la RSE dans sa stratégie commerciale, en mettant en place des plans d'action opérationnels et en engageant un dialogue transparent avec ses parties prenantes. Elle a également su tirer parti des outils et référentiels reconnus, tels que la norme ISO 26000, pour structurer sa démarche RSE et assurer la crédibilité de ses engagements.

Parmi les actions spécifiques mises en place par le Groupe CEVITAL, l'initiative Bisma Hloua est particulièrement notable. Lancée en 2019, cette initiative a permis de sensibiliser la société à l'autisme et de financer des initiatives locales, tout en renforçant l'image de marque de Cevital et en fidélisant sa clientèle. En somme, l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale du Groupe CEVITAL est un exemple éloquent de la manière dont une entreprise peut concilier performance économique et responsabilité sociale. Cette démarche, loin d'être un frein à la croissance, est au contraire un levier de développement durable, permettant à l'entreprise de renforcer sa compétitivité tout en contribuant positivement à la société. C'est là une leçon précieuse pour toutes les entreprises soucieuses de leur impact sur le monde qui les entoure.

**Chapitre IV : Impacts et défis de
l'intégration de la RSE sur la
performance commerciale du Groupe
CEVITAL**

Introduction

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) offre aux entreprises la possibilité d'évaluer l'influence de leurs choix et actions sur la société et l'écosystème. Selon Amine Sadek (2014), il est important de considérer l'analyse d'impact au-delà de la simple mesure et de l'intégrer dans la stratégie de l'entreprise afin de favoriser un modèle d'affaires à long terme. La RSE représente un défi majeur pour toutes les entreprises, peu importe leur taille ou leur domaine d'activité. Selon le Groupe CEVITAL, il est essentiel de considérer les conséquences sociales, environnementales et économiques des activités pour intégrer la RSE dans la stratégie commerciale, ce qui représente un défi majeur, comme l'a souligné Yazid Ferhat en 2014.

Dans ce chapitre, nous commencerons par évaluer en détail l'effet de la responsabilité sociale de cevital. Nous soulignerons ses conséquences financières, ainsi que son impact sur la réputation et la réputation de l'entreprise. Cette étude permettra de mieux appréhender l'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur les résultats commerciaux de CEVITAL.

Ensuite, nous examinerons les obstacles particuliers auxquels le Groupe CEVITAL fait face dans son engagement envers la responsabilité sociale des entreprises. Nous mettrons l'accent sur sa position sur le marché et son impact sur la fidélisation des clients. Il est crucial de prendre en compte ces éléments afin d'évaluer l'efficacité de l'intégration de la RSE.

Enfin, nous ouvrirons un débat critique en utilisant les données collectées à l'aide de questionnaires, d'observations et d'entretiens menés lors du stage. Cette étude détaillée nous donnera une vision globale de l'influence de la responsabilité sociale des entreprises sur les résultats commerciaux du Groupe CEVITAL. Nous identifierons également les possibilités et les difficultés liées à cette intégration.

Section 01 : Evaluation de l'impact de la RSE entre impact financier et impact sur la réputation et l'image de marque de l'entreprise

L'intégration de l'économie circulaire chez Cevital a eu plusieurs impacts sur sa performance commerciale, dont on cite quelques éléments spécifiques à considérer :

1. Impact sur la réputation et l'image de marque de l'entreprise

En effet, la RSE permet effectivement à l'entreprise d'améliorer son image sur le plan Concurrentiel, mobiliser ses collaborateurs autour d'un projet commun, améliorer sa compétitive face à ses concurrents respecter la réglementation, réaliser des économies, et développer des nouveaux produits, pour cela l'impact se compose de :

- **Renforcement et Productivité accrue** : L'implication de Cevital dans la responsabilité sociale des entreprises entraîne une hausse de la productivité, une diminution de l'absentéisme et une amélioration de la qualité de vie. La croissance de la participation du Groupe CEVITAL à la responsabilité sociale des entreprises a des conséquences positives dans différents secteurs. D'une part, elle entraîne une baisse de l'absentéisme et une réduction du taux de rotation du personnel. Par ailleurs, en tant que leader dans différents domaines en Algérie et à l'échelle internationale, la mise en place d'une stratégie RSE ambitieuse consolide sa réputation en tant que groupe responsable et engagé.
- **Une satisfaction client** : Cevital à réaliser des efforts pour satisfaire ses clients en prenant des mesures telles que la réduction de l'empreinte environnementale. Affirme que "Cevital, entreprise citoyenne, place la satisfaction des consommateurs au cœur de ses priorités" (Arezki Benali,2021). Par exemple TCHINA, une marque de jus de cevital met en avant la mention "sans conservateur" sur ses produits afin d'attirer la clientèle et de gagner leur confiance. En mettant en évidence cette caractéristique, Cevital témoigne de son dévouement envers la qualité et la santé de ses clients, ce qui se traduit par une fidélité accrue et un bouche-à-oreille positif, deux facteurs clés de la croissance des ventes.
- **Une adaptabilité** : une adaptabilité ce qui a permet à Cevital de s'ajuster aux exigences écologiques et aux attentes de ses acteurs afin d'augmenté sa capacité à résister et à évoluer dans un environnement commercial en perpétuelle mutation.

On peut dire la démarche RSE a un impact positif sur la performance commerciale de Cevital, ce qui permet à leur image de marque d'accéder aux marchés étrangers grâce à l'utilisation de toutes les méthodes de communication efficaces (publicité, réseaux sociaux, affichage, formation, réunion).

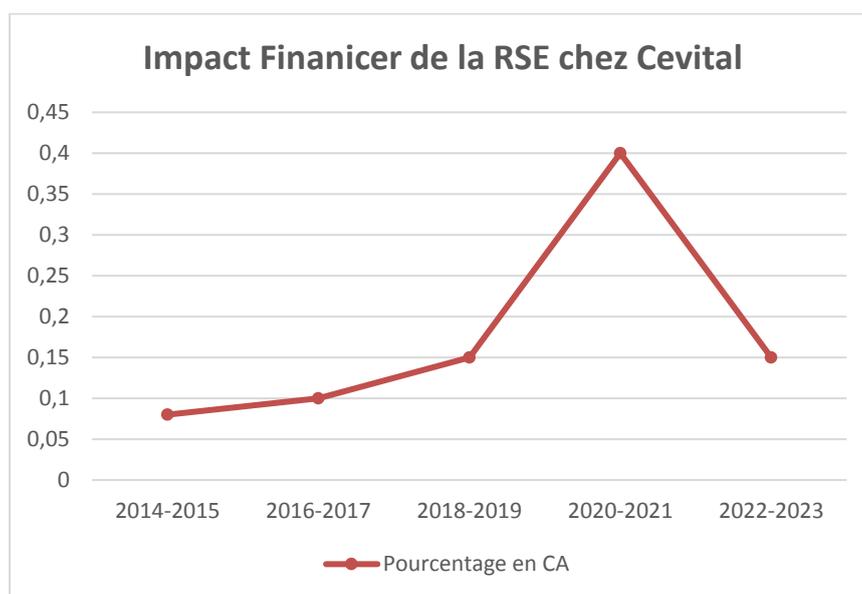
2. Impact Financier

L'implémentation d'une approche RSE nécessite des dépenses et des investissements initiaux qui peuvent avoir un impact temporaire sur la performance financière, dans le cas de Cevital nous avons constaté que les dépenses liées à la RSE ont eu un impact positif sur les finances de l'entreprise qui a pu faire des économies sur ses ressources et produire à moindre coût par l'amélioration de la réputation de l'entreprise. Pour cela on peut voir :

- **Les Coûts** : La RSE a permis à Cevital de réaliser des économies de ressources et de produire à moindre coût, ce qui a conduit à une amélioration de ses performances

financières. Bien que l'utilisation des connaissances technologiques les plus avancées ait engendré des dépenses, ces investissements ont joué un rôle dans le renforcement de la compétitivité du groupe.

Comme indiqué dans la première section du troisième chapitre, Cevital a consacré une partie de ses ressources financières à des initiatives environnementales, des actions philanthropiques et des projets communautaires. Le graphique ci-dessous illustre clairement les variations du pourcentage du chiffre d'affaires dédié à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) au fil des années :



Source : élaborés par nous-même à travers quelques informations fournies par le formateur

Commentaire : Ce graphique montre comment Cevital a évolué dans son investissement financier dans la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) depuis 2014. Le taux d'investissement varie de 0,8 % à 0,15% au cours des années. On constate une forte hausse en 2020-2021, sans doute en réponse à la crise sanitaire du COVID-19, mais les niveaux d'investissement reprennent leurs niveaux d'années précédentes en 2022-2023. Ce schéma indique une réactivité de Cevital face aux événements externes, tout en conservant un engagement constant envers la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Section 02 : Défis du groupe CEVITAL et son positionnement sur le marché : l'influence sur la fidélisation des clients

1. Défis internes auxquels le groupe CEVITAL est confronté

Le Groupe CEVITAL, l'un des plus grands conglomérats privés d'Algérie, fait face à de nombreux défis internes complexes qui impactent sa capacité de croissance et de développement. De la résistance au changement organisationnel à l'adaptation aux enjeux environnementaux, le groupe doit relever des défis stratégiques, opérationnels et de gouvernance pour assurer sa pérennité à long terme pour cela on distingue :

➤ Résistance au changement organisationnel :

En tant qu'entreprise familiale, le Groupe CEVITAL fait face à une certaine inertie culturelle et organisationnelle face aux changements. ("Cevital, le défi du changement culturel au sein d'un groupe familial" - La Tribune, 2017), l'introduction de nouvelles méthodes de gestion, de technologies ou de processus se heurte parfois à la réticence de certains cadres et employés habitués aux pratiques traditionnelles. ("Cevital : quand la résistance au changement freine la modernisation" - Jeune Afrique, 2018).

➤ Gestion de la dette et des contraintes budgétaires :

Malgré sa diversification dans de nombreux secteurs, le Groupe CEVITAL a accumulé une dette importante, estimée à plusieurs milliards de dollars. ("Cevital, un géant algérien sous la pression de sa dette" - L'Économiste, 2019), cette dette pèse lourdement sur sa capacité d'investissement et limite sa flexibilité financière, ce qui a pu entraver ses projets de développement. ("Cevital : la lourde facture des investissements" - Algérie Économie, 2020)

➤ Développement des compétences et gestion des talents :

Avec la diversification rapide dans de nombreux secteurs, le Groupe CEVITAL manque parfois de compétences spécialisées dans certaines de ses activités par exemple dans la gestion de projet pour coordonner les activités, respecter les délais, et atteindre les objectifs fixés. ("Cevital, le défi de l'attractivité des talents" - El Watan, 2018) et Ce manque de compétences peut impacter la performance opérationnelle, la capacité d'innovation et la compétitivité du groupe. ("Cevital, la quête de compétences pour soutenir sa croissance" - L'Usine Nouvelle, 2019).

2. Défis Externes auxquels le groupe CEVITAL est confronté

Comme toutes les entreprises, le Groupe CEVITAL fait face à divers défis externes qui peuvent avoir un impact important sur sa performance et sa pérennité. Les défis externes majeurs auxquels le Groupe CEVITAL est confronté incluent :

2.1 Attentes des parties prenantes

- **Les consommateurs** sont de plus en plus exigeants quant à la qualité des produits, fiabilité des livraisons et leur compétitivité, Mais CEVITAL a toujours su innover pour répondre à ces exigences en garantissant une qualité constante, en répondant aux attentes changeantes et en gérant les coûts tout en maintenant un lien de confiance avec ses clients.
- **Les fournisseurs et prestataires** attendent des relations de partenariat équitables, des conditions de paiement avantageuses et des commandes régulières. Cependant, CEVITAL a pour défi de négocier des termes avantageux tout en préservant la rentabilité et en garantissant la continuité des approvisionnements.
- **Les Universités, L'INSFP** attendent une collaboration pour la recherche et le développement, ce qui offre aux étudiants des possibilités de stage et d'emploi. La création et le maintien de partenariats productifs sont des défis pour Cevital, ainsi que l'adaptation des programmes de formation aux besoins de l'industrie.
- **Les Employés** attendent de conditions de travail sécurisées, des possibilités de progression professionnelle, une reconnaissance et une rémunération équitable, pour cela CEVITAL a mis en place une politique de ressources humaines solide celle de garantir la satisfaction des employés, de proposer des possibilités de formation et de développement, et de maintenir un cadre de travail positif.
- **La Direction Générale (Groupe)** espère obtenir des résultats financiers, une croissance durable et une innovation constante. Afin de relever les défis liés à l'atteinte des objectifs financiers, à la gestion des risques stratégiques et à la promotion de l'innovation.
- **Les autorités coordonnatrices** tels que DCP, CAC, CRNA, DGE, INSFP, ANEM attendant un respect des réglementations, une contribution économique et une transparence des activités, Cevital doit répondre à diverses exigences, gérer efficacement la bureaucratie et avoir une interaction efficace avec les différentes autorités.

- **Les organisations non gouvernementales** tels que l'Association Elbaraka, l'Association Kafil Alyatim Elkroub, l'Association Elfedj attendent un soutien financier et matériel, une collaboration sur des projets sociaux et un engagement de l'entreprise dans les initiatives communautaires. Cevital a pour but de repérer les initiatives qui apportent le plus de valeur et de gérer les ressources allouées à ces partenariats.

2.2 Une Pression concurrentielle

Puisque CEVITAL exerce ses activités sur des marchés extrêmement compétitifs, tels que les huiles, le sucre et les margarines, où elle est confrontée à une concurrence féroce de la part d'autres entreprises. Afin de maintenir sa compétitivité, la société met l'accent sur sa stratégie de distribution afin de garantir la présence de ses produits dans un nombre maximal de points de vente et de sécuriser le marché face aux concurrents.

2.3 Une Réglementation

Où Cevital surveille attentivement les réglementations nationales et internationales en matière de RSE afin de s'y conformer et d'ajuster sa stratégie commerciale en conséquence. De 2010 à 2013, il a mis en place une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) conforme à la norme ISO 26000, en mettant l'accent sur la question des "Communautés et développement local".

En bref, on a remarqué que CEVITAL doit savoir jongler avec habileté entre les défis internes et externes en matière de responsabilité sociale des entreprises afin de maintenir sa compétitivité et sa durabilité.

3. Le positionnement de l'entreprise sur le marché et Influence sur la fidélisation des clients

3.1 Part de marché de Cevital

Cevital, le groupe industriel algérien, occupe une position de premier plan sur le marché national et international dont on distingue son positionnement :

Tableau 4 : Portrait Concurrentiel : Algérie vs. Marché International

Sur le Marché Algérien :	Sur le Marché International :
Premier groupe agroalimentaire en Algérie et en Afrique et deuxième groupe industriel privé en Algérie.	Leader mondial dans le domaine agroalimentaire
Dominance du marché du sucre avec une couverture de 180 % des besoins nationaux et des exportations vers le Maghreb et le Moyen-Orient	Ambition de devenir le plus grand exportateur d'électroménager d'Europe et de la région MENA grâce à son usine de Sétif.
Premier contributeur privé au budget de l'État algérien.	Acquisitions d'entreprises en France, Espagne et Italie pour accéder à leur savoir-faire technologique et leurs circuits de distribution.

Source : élaborés par nous-même à travers quelques informations fournies par le formateur

Elle s'est positionnée sur le marché comme une entreprise pionnière en matière de RSE en Algérie, en adoptant la norme ISO 26000 avec l'aide d'experts français, dans un objectif d'améliorer son image, sa réputation et ses performances RSE pour cela on peut dire que d'après ses impacts elle a prouvé sa capacité à consolider sa position en comparant sa part de marché à celle de ses concurrents grâce à ses initiatives de RSE évoquées dans le chapitre 3, elle a réussi à augmenter sa part de marché, dépassant ainsi certains de ses concurrents, ce qui démontre l'adoption de ses pratiques de responsabilité sociale des entreprises. Ce résultat témoigne de l'effet bénéfique des actions de Cevital en matière de responsabilité sociale des entreprises, non seulement sur sa réputation et son image de marque, mais également sur sa compétitivité sur le marché.

3.2 Son influence sur les clients

CEVITAL en 2023, elle a été classée à la 25^e place dans le Forbes Top 100 Arab Family Businesses. Ce conglomérat diversifié basé en Algérie possède des intérêts dans différents secteurs, notamment l'agroalimentaire et l'industrie (Lamia F, 2023), elle a pour devise la

satisfaction du client. Sa raison d'être est la vente, les clients de l'entreprise sont variés et diversifiés, allant des représentants aux grossistes, en passant par les industriels et les institutions. La majorité d'entre eux sont des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, responsables de l'approvisionnement de tous les points de vente. L'entreprise s'engage à fabriquer des produits de qualité, et CEVITAL accorde une grande importance au contrôle qualité de ses produits¹⁰.

En fin de compte, on remarque que l'engagement de Cevital en matière de RSE et son orientation client contribuent à consolider sa position concurrentielle sur le marché. Ces deux principes sont indispensables pour garantir la durabilité et le succès de cette entreprise dans un monde des affaires de plus en plus axé sur la durabilité, afin de garantir sa pérennité et son succès à long terme.

Section 03 : Présentation et discussion des résultats de l'étude

- **Démarche de travail et analyse des questionnaires**

Dans le cadre de notre analyse de la RSE cas de CEVITAL, nous avons effectué l'étude de notre questionnaire pendant la période du 10/03/2024 au 10/04/2024 destiné à deux groupes distincts : 20 employés et 20 clients afin d'évaluer leur perception de la manière dont l'entreprise a intégré ces enjeux dans sa stratégie commerciale. L'objectif était de mieux comprendre comment la RSE est perçue, mise en œuvre et valorisée au sein de l'organisation et comment elle influence la relation avec ses clients.

- **Détails de la présentation**

Pour notre présentation, nous avons choisi d'illustrer les résultats de notre questionnaire destiné aux employés et aux clients de Cevital sous forme de diagrammes circulaires. Chaque proposition sera représentée par une couleur distincte, ce qui facilitera la compréhension des réponses.

Le questionnaire aborde différents aspects clés, tels que la connaissance des initiatives RSE mises en place, l'évaluation de l'engagement de Cevital dans des domaines comme l'environnement, les conditions de travail, la qualité et la sécurité des produits, ou encore la transparence. Il s'intéresse également à l'impact de la RSE sur la perception et la fidélité des clients envers l'entreprise, ainsi qu'à leur propension à payer davantage pour les produits Cevital du fait de cet engagement.

¹⁰ CEVITAL. (n.d.). *Engagement et politique de qualité*. Consulté le

Axe 01 : Questionnaires adressés aux employés :

Partie 1 : Perception de la RSE chez Cevital

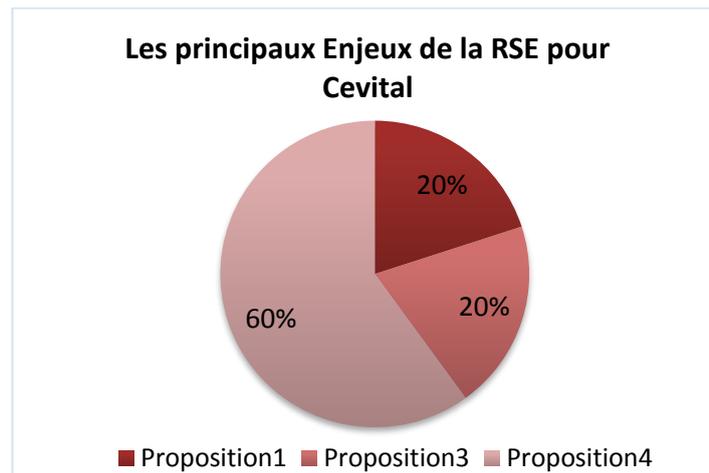
Question N°1 : Selon vous, quels sont les principaux enjeux de la RSE pour Cevital ?

Proposition 1 : Différenciation et avantage concurrentiel

Proposition 2 : Performance financière et pérennité

Proposition 3 : Acceptabilité sociale et légitimité

Proposition 4 : Innovation et compétitivité



Commentaire : On remarque que la majorité des employés de Cevital (60%) considèrent l'innovation et la compétitivité comme le principal enjeu de la RSE. Les propositions de différenciation et d'avantage concurrentiel, ainsi que d'acceptabilité sociale et de légitimité, sont également mentionnées à parts égales (20% chacune). En revanche, la performance financière et la pérennité ne sont pas citées.

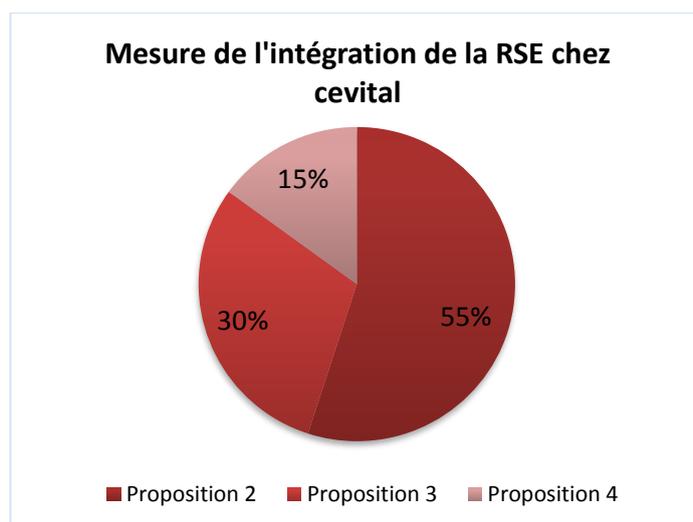
Question 2 : Dans quelle mesure pensez-vous que Cevital a intégré la RSE dans sa stratégie commerciale ?

Proposition 1 : Faiblement intégrée

Proposition 2 : Moyennement intégrée

Proposition 3 : Fortement intégrée

Proposition 4 : Totalemment intégrée



Commentaire : on remarque que la majorité des employés de Cevital (55%) estiment que la RSE est moyennement intégrée dans la stratégie commerciale de l'entreprise. Une part significative (30%) pense qu'elle est fortement intégrée, tandis que 15% la jugent totalement intégrée. Aucun employé n'a estimé qu'elle était faiblement intégrée.

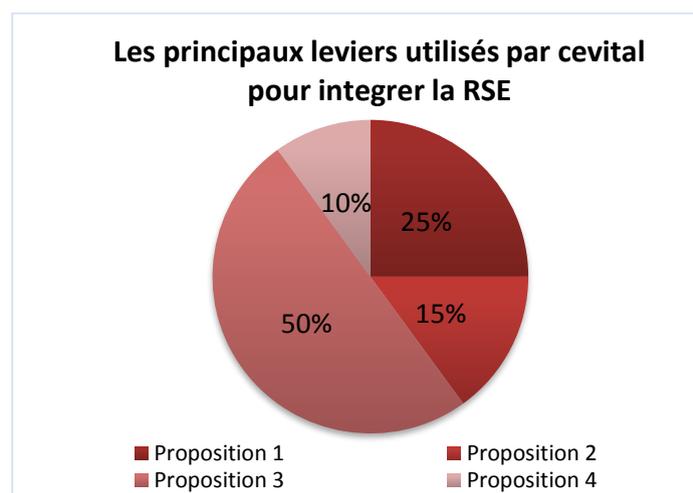
Question 3 : Quels sont, selon vous, les principaux leviers utilisés par Cevital pour intégrer la RSE ?

Proposition 1 : Différenciation par l'image de marque responsable

Proposition 2 : Fidélisation et conquête de nouveaux marchés

Proposition 3 : Amélioration de la performance financière

Proposition 4 : Renforcement de la pérennité et de la résilience



Commentaire : Selon la plupart des employés de Cevital (50%), l'amélioration de la performance financière est considérée comme le principal moyen d'intégrer la responsabilité sociale des entreprises. Par la suite, on évoque également la distinction grâce à une image de marque responsable (25%), suivie de la fidélisation et de la conquête de nouveaux marchés

(15%). 10% des employés mentionnent le renforcement de la durabilité et de la résilience.

Partie 2 : Mise en œuvre de la RSE chez Cevital

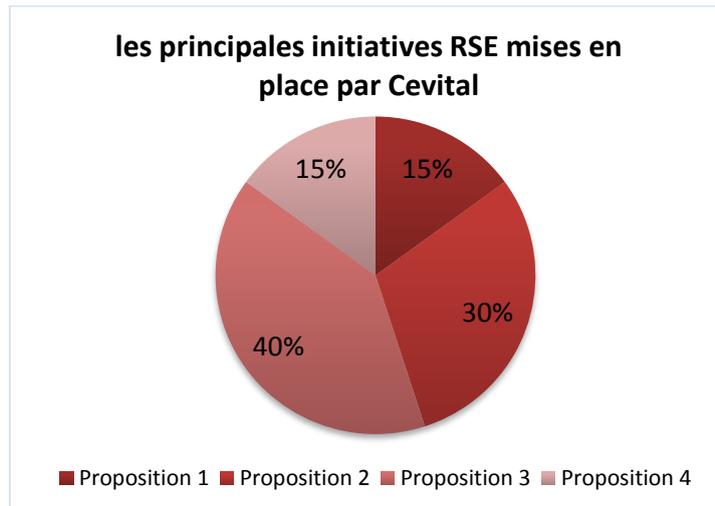
Question 4 : Quelles sont les principales initiatives RSE mises en place par Cevital ?

Proposition 1 : Gouvernance éthique et transparente

Proposition 2 : Respect des droits humains

Proposition 3 : Protection de l'environnement

Proposition 4 : Engagement envers la communauté



Commentaire : que les employés de Cevital considèrent que la préservation de l'environnement (40%) est la priorité de l'entreprise en ce qui concerne sa responsabilité sociale, suivie du respect des droits hommes (30%). La gouvernance éthique et transparente est également mentionnée ainsi que l'engagement envers la communauté (15% chacun). La mise en place de la RSE par Cevital met en avant son engagement équilibré envers les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance.

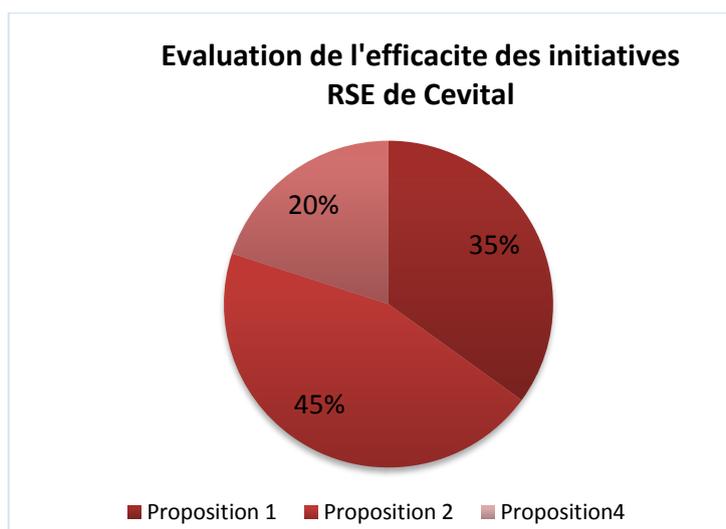
Question 5 : Comment évalueriez-vous l'efficacité de ces initiatives RSE ?

Proposition 1 : Peu efficace

Proposition 2 : Moyennement efficace

Proposition 3 : Très efficace

Proposition 4 : Exceptionnelle



Commentaire : La perception de l'efficacité de leurs initiatives RSE par les employés de Cevital est mitigée. Elles sont jugées moyennement efficaces par une majorité de 45% et peu efficaces par une part importante de 35%. Seulement 20 % des employés les considèrent comme très efficaces, et aucun ne les qualifie d'exceptionnelles.

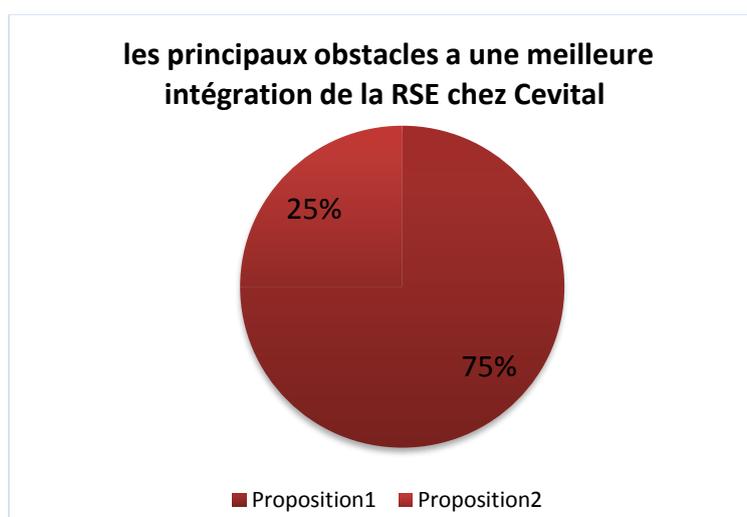
Question 6 : Quels sont, selon vous, les principaux obstacles à une meilleure intégration de la RSE chez Cevital ?

Proposition 1 : Manque d'engagement de la direction

Proposition 2 : Difficultés de mise en œuvre opérationnelle

Proposition 3 : Coûts trop élevés

Proposition 4 : Manque de compréhension des enjeux par les collaborateurs



Commentaire : les résultats montrent que 75% des répondants identifient le manque d'engagement de la direction comme le principal obstacle à une meilleure intégration de la RSE chez Cevital. Les difficultés de mise en œuvre opérationnelle sont citées par 25% des répondants, tandis que personne n'a mentionné les coûts trop élevés ou le manque de compréhension des enjeux par les collaborateurs comme des obstacles majeurs.

Partie 3 : Perspectives d'avenir

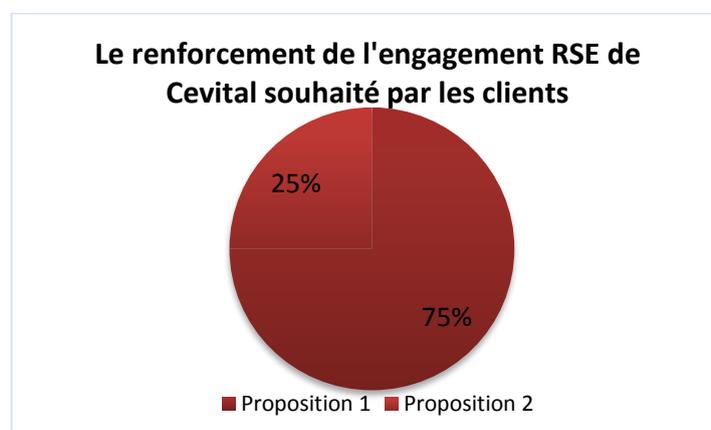
Question 7 : Pensez-vous que Cevital devrait renforcer son engagement en matière de RSE ?

Proposition 1 : Oui, c'est essentiel pour rester compétitif

Proposition 2 : Oui, mais de manière modérée

Proposition 3 : Non, les efforts actuels sont suffisants

Proposition 4 : Non, la RSE n'est pas une priorité



Commentaire : on remarque que les résultats montrent qu'une majorité écrasante de 75% des répondants estime que Cevital devrait renforcer son engagement en RSE pour rester compétitif, tandis que 25% sont favorables à un renforcement modéré. Aucun répondant ne considère les efforts actuels comme suffisants ou la RSE comme non prioritaire. Ces résultats soulignent l'importance de la RSE pour la compétitivité et l'alignement avec les attentes sociétales.

Question 8 : Quels seraient, selon vous, les principaux bénéfices pour Cevital d'une meilleure intégration de la RSE ?

Proposition 1 : Amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise

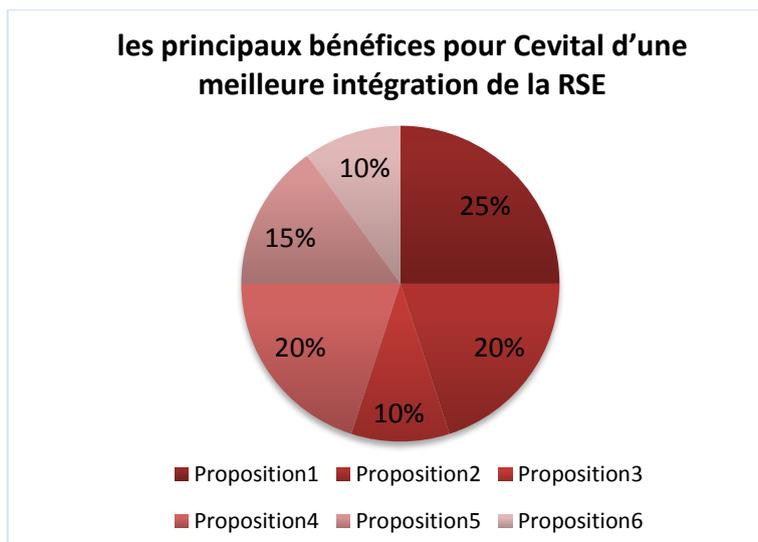
Proposition 2 : Fidélisation et conquête de nouveaux clients

Proposition 3 : Amélioration de la performance financière

Proposition 4 : Renforcement de la pérennité et de la résilience

Proposition 5 : Meilleure acceptabilité sociale et légitimité

Proposition 6 : Stimulation de l'innovation durable



Commentaire : Les résultats montrent que l'amélioration de l'image et de la réputation de CEVITAL est le principal avantage de la RSE (25%). La fidélisation et la conquête de nouveaux clients, ainsi que la pérennité et la résilience de l'entreprise, suivent avec 20% chacun. L'acceptabilité sociale représente 15%, et l'amélioration de la performance financière et l'innovation durable 10% chacun. Ces résultats soulignent surtout l'importance de la RSE pour l'image et la résilience de l'entreprise.

Axe 02 : Questionnaires adressés aux clients

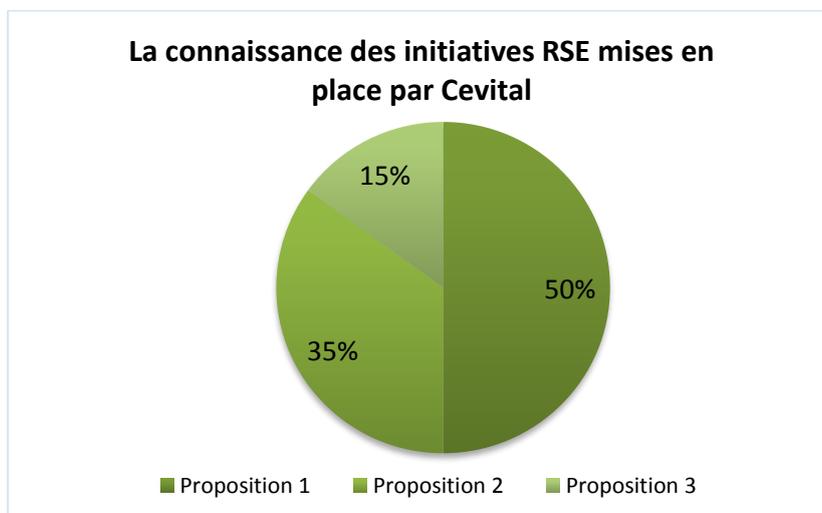
Partie 1 : Connaissance et perception de la RSE chez Cevital

Question 1 : Avez-vous connaissance des initiatives RSE mises en place par Cevital ?

Proposition 1 : Oui, j'en ai une bonne connaissance

Proposition 2 : Oui, j'en ai une connaissance limitée

Proposition 3 : Non, je n'en ai pas connaissance



Commentaire : Le diagramme révèle que 50% des répondants ont une bonne connaissance des initiatives de la RSE de Cevital, tandis que 35% en ont une connaissance limitée, et 15% n'en ont aucune connaissance. Ces résultats indiquent que, bien que Cevital soit relativement bien perçu pour ses actions RSE, il existe encore des opportunités pour améliorer la communication et sensibiliser davantage le public à ses engagements sociétaux et environnementaux.

Question 2 : Selon vous, quels sont les principaux domaines d'engagement RSE de Cevital ?

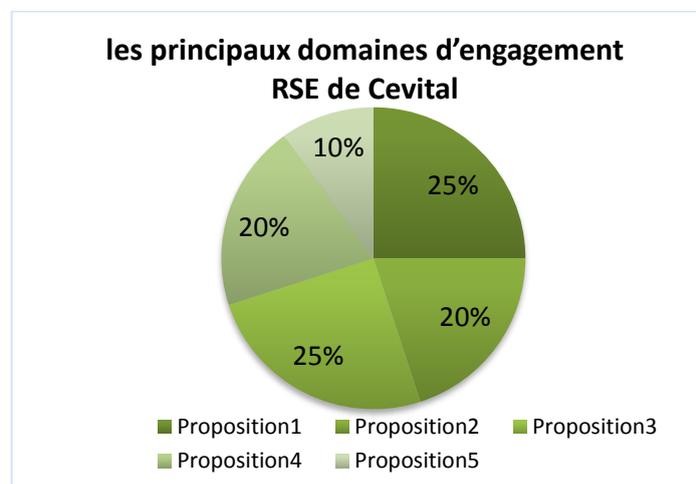
Proposition 1 : Protection de l'environnement

Proposition 2 : Conditions de travail et droits des employés

Proposition 3 : Soutien à la communauté locale

Proposition 4 : Qualité et sécurité des produits

Proposition 5 : Transparence et communication



Commentaire : Les résultats montrent que Cevital se concentre principalement sur la protection de l'environnement et le soutien à la communauté locale, chacun représentant 25% de ses initiatives RSE. Les conditions de travail et les droits des employés ainsi que la qualité et la sécurité des produits suivent, chacun avec 20%. Enfin, la transparence et la communication représentent 10% des engagements. Ces résultats indiquent une approche équilibrée de Cevital en matière de RSE, avec une attention particulière aux aspects environnementaux et communautaires.

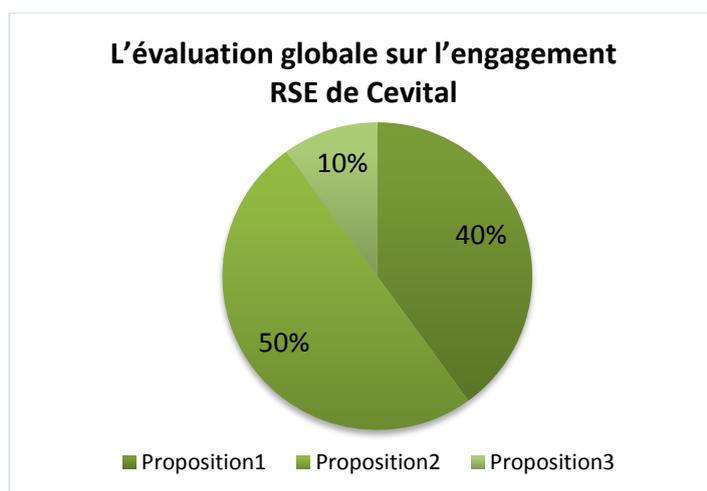
Question 3 : Comment évalueriez-vous globalement l'engagement RSE de Cevital ?

Proposition 1 : Très engagée

Proposition 2 : Assez engagée

Proposition 3 : Peu engagée

Proposition 4 : Pas du tout engagée



Commentaire : les résultats montrent que 50% des répondants considèrent Cevital comme assez engagée en matière de RSE, tandis que 40% la jugent très engagée. Seulement 10% estiment que l'entreprise est peu engagée, et aucun ne pense qu'elle n'est pas du tout engagée. Ces résultats indiquent que Cevital est largement perçue comme active et responsable dans ses initiatives RSE, bien qu'il y ait encore une petite marge pour renforcer cette perception.

Partie 2 : Influence de la RSE sur la relation client

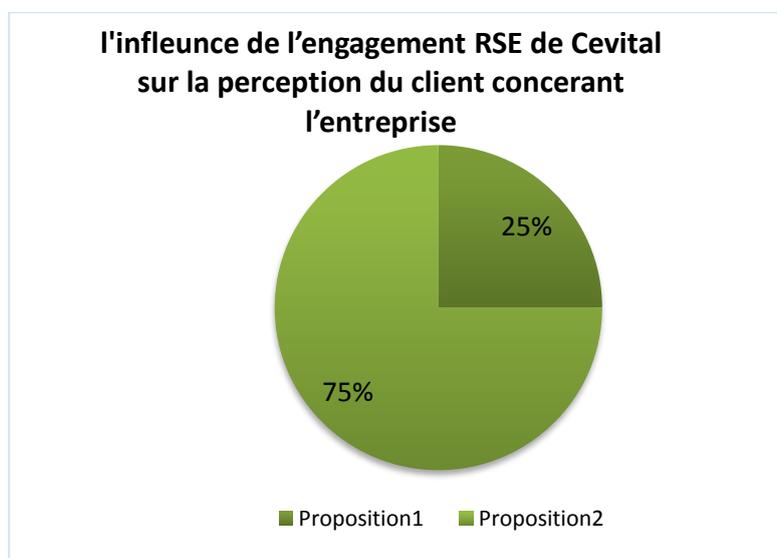
Question 4 : Dans quelle mesure l'engagement RSE de Cevital influence-t-il votre perception de l'entreprise ?

Proposition 1 : Influence fortement ma perception

Proposition 2 : Influence modérément ma perception

Proposition 3 : Influence peu ma perception

Proposition 4 : N'influence pas ma perception



Commentaire : les résultats montrent que l'engagement RSE de Cevital influence modérément la perception de l'entreprise pour 75% des répondants, tandis que 25% indiquent que cela influence fortement leur perception. Aucun des répondants ne pense que l'engagement RSE de Cevital influence peu ou pas du tout leur perception. Ces résultats soulignent l'importance de la RSE dans l'image de marque de Cevital, montrant que la majorité des individus apprécient et sont impactés par les efforts responsables de l'entreprise.

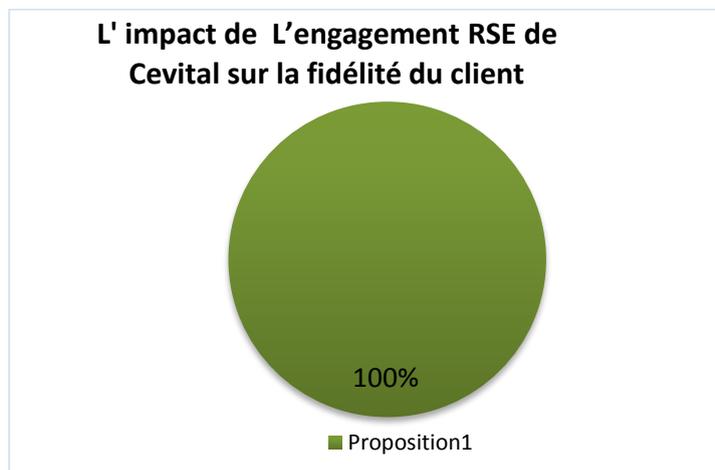
Question 5 : L'engagement RSE de Cevital a-t-il un impact sur votre fidélité en tant que client ?

Proposition 1 : Oui, cela renforce fortement ma fidélité

Proposition 2 : Oui, cela renforce un peu ma fidélité

Proposition 3 : Non, cela n'a pas d'impact sur ma fidélité

Proposition 4 : Non, cela pourrait même réduire ma fidélité



Commentaire : Les résultats montrent que 100% des répondants estiment que l'engagement RSE de Cevital renforce fortement leur fidélité en tant que clients. Aucun répondant n'a indiqué que cet engagement avait un impact moindre, nul ou négatif sur leur fidélité. Cela souligne l'importance cruciale des initiatives de RSE pour la loyauté des clients envers Cevital.

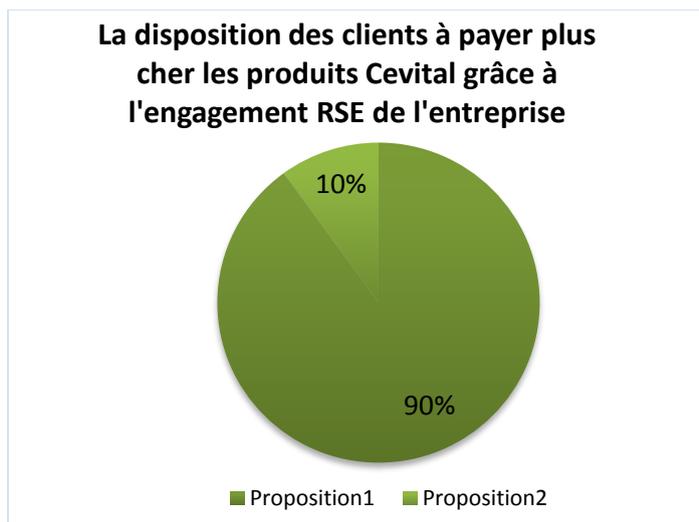
Question 6 : Seriez-vous prêt à payer davantage les produits Cevital en raison de leur engagement RSE ?

Proposition 1 : Oui, sans hésiter

Proposition 2 : Oui, mais de manière modérée

Proposition 3 : Non, cela ne m'inciterait pas à payer plus cher

Proposition 4 : Non, cela n'entrerait pas en compte dans mon choix



Commentaire : Le diagramme montre que 90% des répondants sont prêts à payer davantage pour les produits de Cevital en raison de leur engagement en RSE, tandis que 10% sont disposés à le faire de manière modérée. Aucun répondant n'a indiqué que l'engagement RSE ne serait pas un facteur déterminant dans leur décision d'achat. Cela reflète une forte sensibilité et une valorisation des pratiques responsables par les consommateurs.

Partie 3 : Attentes et perspectives

Question 7 : Quels seraient, selon vous, les principaux bénéfices pour Cevital d'une meilleure intégration de la RSE ?

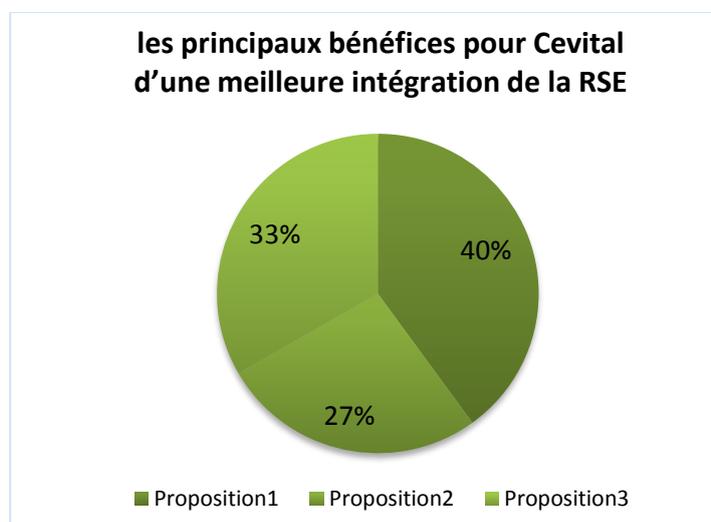
Proposition 1 : Amélioration de son image de marque

Proposition 2 : Fidélisation et conquête de nouveaux clients

Proposition 3 : Différenciation par rapport à la concurrence

Proposition 4 : Amélioration de la performance financière

Proposition 5 : Renforcement de sa légitimité et acceptabilité



Commentaire : Les résultats indiquent que, en cas d'une meilleure intégration de la RSE, les principaux avantages pour Cevital seraient une amélioration de son image de marque, une différenciation par rapport à la concurrence, et une fidélisation accrue des clients, représentant respectivement 30%, 25% et 20%.

Question 8 : Dans quels domaines souhaiteriez-vous que Cevital renforce davantage son engagement RSE ?

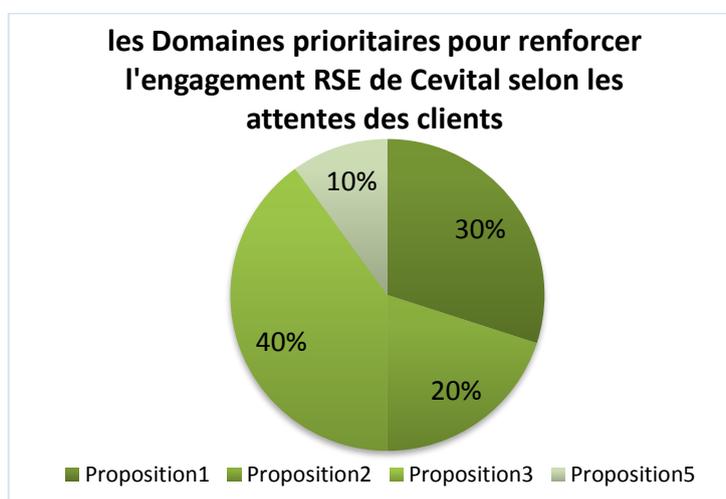
Proposition 1 : Protection de l'environnement

Proposition 2 : Conditions de travail et droits des employés

Proposition 3 : Soutien à la communauté locale

Proposition 4 : Qualité et sécurité des produits

Proposition 5 : Transparence et communication



Commentaire : Les résultats montrent que 40% des répondants souhaitent que Cevital renforce son engagement RSE dans le soutien à la communauté locale, suivi par la protection de l'environnement à 30%. Les conditions de travail et les droits des employés, ainsi que la transparence et la communication, sont respectivement demandés par 20% et 10% des répondants. Aucun répondant n'a indiqué la qualité et la sécurité des produits comme une priorité.

Conclusion

L'étude approfondie du groupe CEVITAL nous a permis de mettre en lumière les enjeux, les défis et les impacts de l'intégration de la RSE dans sa stratégie commerciale.

Tout d'abord, l'analyse de l'impact de la RSE sur la performance de CEVITAL a révélé des retombées significativement positives. L'adoption d'une démarche RSE a renforcé l'image et la réputation de l'entreprise, fidélisant ainsi sa clientèle et lui permettant de se différencier sur un marché très concurrentiel. Sur le plan financier, les initiatives RSE ont également permis à CEVITAL de réaliser des économies et d'améliorer sa productivité.

Cependant, le groupe a dû faire face à des défis internes et externes de taille pour parvenir à une intégration réussie de la RSE. La résistance au changement organisationnel, la gestion de la dette et le développement des compétences ont représenté des obstacles majeurs. Sur le plan externe, la prise en compte des attentes diverses des parties prenantes, de la pression concurrentielle et de l'évolution des réglementations a nécessité une adaptation permanente de la stratégie.

Les résultats de l'étude réalisée auprès des employés et clients de CEVITAL suggèrent que l'adoption d'une approche RSE au sein de l'entreprise a eu un impact positif sur ses activités et sa performance. En favorisant un climat social et sociétal propice ainsi qu'un environnement performant, cette démarche RSE contribue à soutenir le succès durable de l'entreprise.

En conclusion, l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale de CEVITAL a non seulement amélioré sa réputation et sa performance financière, mais elle a également renforcé son engagement envers ses parties prenantes. Malgré les défis rencontrés, les résultats montrent que la RSE est un levier stratégique essentiel pour la compétitivité et la durabilité de l'entreprise.

Conclusion Générale

Pour rappel, l'objectif principal de cette recherche était d'examiner en profondeur les processus et les pratiques d'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale d'une entreprise. Nous avons choisi le groupe CEVITAL comme étude de cas, avec la question de départ suivante : « Quelles sont les principales stratégies et enjeux de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale de CEVITAL, et quels sont les impacts positifs de cette intégration sur leurs performances ? ». Pour répondre à cette question, nous avons exploité des documents internes à l'entreprise et mené une enquête de terrain par questionnaires et entretiens.

Notre étude visait à identifier les approches adoptées par le groupe pour intégrer la RSE dans ses choix et opérations commerciales, en mettant en lumière des initiatives spécifiques comme l'action BesmaHloua. Nous avons également exploré les bénéfices, les difficultés et les risques de cette intégration, ainsi que son influence sur les performances commerciales du groupe, notamment en termes de profits financiers, de réputation, d'image de marque et de fidélisation des clients et des employés. Enfin, nous avons formulé des recommandations pour une intégration efficace et durable de la RSE dans la stratégie du Groupe CEVITAL, qui seront détaillées dans la suite de notre étude.

Les conclusions de notre recherche montrent que, en développant une image de marque responsable, les entreprises peuvent se différencier, acquérir un avantage concurrentiel durable et fidéliser leur clientèle, tout en ouvrant de nouvelles opportunités commerciales. Cet engagement en matière de RSE contribue également à améliorer les résultats financiers des entreprises, en maîtrisant mieux leurs risques et en optimisant leurs processus, les rendant ainsi plus résilientes. Au-delà des aspects financiers, l'intégration de la RSE renforce la légitimité et l'acceptabilité sociale des entreprises. Le groupe CEVITAL a su intégrer la RSE dans sa stratégie commerciale, améliorant ainsi sa réputation et son image de marque grâce à des plans d'action opérationnels. Le groupe a également tiré parti des outils et référentiels reconnus, tels que la norme ISO 26000, pour structurer sa démarche RSE et garantir la crédibilité de ses engagements.

Notre étude de cas sur CEVITAL nous a également permis d'analyser la démarche RSE de CEVITAL et de vérifier l'importance de la RSE dans sa stratégie commerciale. En termes de résultats, l'étude du groupe CEVITAL nous permet de souligner les éléments suivants :

Stratégies de la RSE : Les stratégies de RSE de CEVITAL se résument à une analyse approfondie des impacts environnementaux, sociaux et économiques, suivie de l'établissement d'objectifs RSE ambitieux et mesurables, tels que la réduction de l'empreinte carbone, la gestion responsable des ressources naturelles et la promotion de l'équité sociale. Ces efforts améliorent la réputation de l'entreprise, fidélisent la clientèle et la différencient de la concurrence.

Innovation et compétitivité : L'innovation et la compétitivité sont des enjeux majeurs de la RSE chez CEVITAL, permettant à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents en créant de nouveaux produits, services ou processus, obtenant ainsi un avantage concurrentiel sur le marché. La compétitivité est essentielle pour maintenir sa position dans un environnement économique en constante évolution.

Impacts positifs sur la performance : Les impacts positifs de cette intégration sur la performance de CEVITAL sont tangibles, notamment en termes de réputation, d'image de marque et de fidélisation des clients. Cela permet à l'entreprise d'économiser des ressources en produisant à moindre coût tout en assurant ses parties prenantes de son engagement responsable, ce qui se reflète positivement sur les performances financières. Cependant, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour impliquer davantage les employés dans cette démarche, car le manque d'engagement de la direction est perçu comme un obstacle majeur par le personnel.

Processus structuré : CEVITAL a mis en place un processus structuré d'intégration de la RSE, aligné sur la norme ISO 26000. Bien que cette démarche soit louable, elle gagnerait à être davantage ancrée dans la culture d'entreprise et promue de manière plus transversale au sein de l'organisation.

Engagement envers la RSE : Le groupe CEVITAL a démontré un engagement envers la RSE en intégrant des politiques RSE dans sa stratégie commerciale. Ces politiques couvrent un large éventail de domaines, allant de l'adhésion à des valeurs d'intégrité et de transparence, au respect des exigences légales et réglementaires, à l'amélioration des conditions de travail, à la protection de l'environnement, et à la digitalisation des activités.

Défis internes et externes : CEVITAL a dû relever plusieurs défis internes et externes, notamment la résistance au changement et la prise en compte des attentes diversifiées des parties prenantes. L'entreprise devra poursuivre ses efforts pour surmonter ces obstacles et faire évoluer sa culture organisationnelle en ce sens.

Perception des clients et employés : Les clients ont une bonne connaissance des initiatives RSE de CEVITAL et les jugent globalement positives, étant prêts à payer davantage pour les produits en raison de cet engagement RSE. Toutefois, l'efficacité de ces initiatives est jugée mitigée par les employés, qui pointent un manque d'engagement de la direction. Cela montre que la démarche RSE de CEVITAL est encore en cours de développement et de consolidation.

Renforcement de l'engagement : Les employés et les clients soulignent la nécessité pour CEVITAL de renforcer son engagement RSE dans des domaines comme l'environnement et le soutien à la communauté locale. Cela indique que la démarche RSE actuelle, bien que

positivement perçue, doit encore évoluer pour répondre pleinement aux attentes des parties prenantes.

Ces résultats nous permettent de confirmer les hypothèses avancées, stipulant que l'intégration réussie de la RSE améliore effectivement la réputation de l'entreprise et favorise la fidélisation des clients. De plus, la démarche RSE implique de prendre en compte les attentes de ses parties prenantes. Néanmoins, CEVITAL devrait veiller à diversifier davantage les canaux d'interaction et de consultation de ses parties prenantes, notamment les communautés locales, pour mieux prendre en compte leurs attentes.

Ainsi, nous proposons plusieurs recommandations pour renforcer la démarche RSE de CEVITAL :

Sensibilisation à la pollution : L'introduction d'une phrase sur les emballages des bouteilles de jus, telle que "Attention, ne me jetez pas dans la nature", pourrait sensibiliser le public à la pollution et encourager le recyclage. Cela montre que la RSE n'est pas seulement une question de conformité, mais aussi une opportunité d'innovation et de différenciation sur le marché.

Programmes de retour des bouteilles : La mise en place de programmes permettant aux clients de retourner leurs bouteilles pour qu'elles soient réutilisées ou recyclées pourrait avoir un impact positif. Par exemple, CEVITAL pourrait offrir une petite remise ou un bon d'achat pour chaque bouteille retournée en magasin. Cela inciterait les consommateurs à participer activement à la réduction des déchets et démontrerait que CEVITAL valorise la durabilité.

Énergie solaire : L'installation de panneaux solaires sur le toit de l'usine CEVITAL permettrait de réduire la dépendance de l'entreprise aux combustibles fossiles et de diminuer ses émissions de CO₂ en produisant une partie de son électricité à partir d'une source d'énergie propre et renouvelable. Cette initiative témoignerait également de l'engagement de CEVITAL envers la préservation de l'environnement, renforçant ainsi son image de marque en tant qu'entreprise engagée.

Enfin, nous proposons ici des facteurs clés de succès pour toute entreprise souhaitant intégrer une démarche RSE cohérente et sincère :

- **Faire preuve d'audace et de courage** : il est crucial de prendre des risques et de sortir des schémas traditionnels pour une stratégie de responsabilité sociale des entreprises. Cela signifie que certains produits peuvent être abandonnés ou que le modèle économique peut être modifié. Malgré les efforts nécessaires, le retour peut être

extrêmement positif.

- **Se fixer des objectifs précis et réalisables** : en établissant des objectifs à la fois ambitieux et réalisables, toutes les équipes peuvent s'investir dans la démarche RSE. Les équipes sont motivées par une vision à long terme associée à des objectifs à court terme.
- **Établir sa confiance et sa volonté chez les dirigeants** : il est essentiel que les dirigeants s'impliquent afin d'encourager et de soutenir la démarche RSE. Le rôle essentiel de leur formation et de leur conviction en l'importance de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est d'impliquer toute l'entreprise dans cette transformation.
- **Encadrer et intégrer les équipes** : il est crucial d'impliquer tous les employés dans la démarche RSE. Chaque profession et activité doit évoluer en accord avec la stratégie de responsabilité sociale des entreprises, et les employés doivent être préparés pour participer activement, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance.
- **Mesurer les impacts** : Afin de maintenir le cap et d'ajuster les actions en fonction des résultats, il est essentiel d'évaluer l'efficacité des actions RSE en utilisant des indicateurs précis. L'emploi de mesures transparentes, voire universelles, rend également plus facile la comparaison avec d'autres entreprises.
- **Élaborer une communication transparente** : il est crucial d'avoir une communication sincère et ouverte afin d'éviter le greenwashing. Cela nécessite de prendre en compte les difficultés et les avancées accomplies, tout en restant modeste et inspirant dans le discours.
- **Insuffler un sens** : en fournissant une signification à chaque action et en incarnant des valeurs solides tout au long de la démarche RSE, on peut mobiliser toute l'entreprise. Cela revêt une importance capitale dans un environnement où les talents sont rares, où le sens et les valeurs d'une entreprise jouent un rôle essentiel dans l'attraction et la fidélisation des employés.

En conclusion, notre recherche fournit des éléments essentiels pour aider CEVITAL à évoluer sa culture organisationnelle et à impliquer davantage l'ensemble de ses collaborateurs dans cette démarche ambitieuse. Les enseignements tirés de cette expérience peuvent servir de modèle pour d'autres entreprises, à condition d'être adaptés aux spécificités de chaque contexte.

Bibliographie

❖ **Ouvrages :**

1. Capron, Michel, & Quairel, Françoise. (2010). "Stratégies et management de la RSE." Dans La responsabilité sociale d'entreprise (pages 73 à 92).
2. Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston : Pitman.
3. Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone Publishing.
4. Scott, W. R. (1995). Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. Sage Publications.
5. IGNACY S, « L'éco développement : Stratégies de transition vers le XXIème siècle », Syros, Paris, 1993.

❖ **Articles de revue :**

1. Bhattacharya, CB & Sen, S. (2004). "Faire mieux pour faire le bien : quand, pourquoi et comment les consommateurs réagissent aux initiatives sociales des entreprises." Revue de gestion en Californie, 47(1), 9-24.
2. Abedou, A., & Djemai, S. (2018). "Spécificités de la responsabilité sociale des entreprises en Algérie." Revue Chercheur Economique, 6(01), 438-456.
3. Hassane Amaazoul (2021). "RSE et performance financière." Dans www.cairn.info/responsabilite-societale-des-entreprises (pages 35 à 81).
4. Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. Academy of management journal, 43(4), 717-736.
5. Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. Academy of management review, 32(3), 836-863.
6. Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. Business & society, 39(3), 254-280.
7. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard business review, 84(12), 78-92.
8. Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. Business Ethics: A European Review, 15(4), 323-338.

9. Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing well by doing good: The benevolent halo of corporate social responsibility. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1412-1425.
10. Brammer, S., Hojmosse, S., & Millington, A. (2011). Managing sustainable global supply chains: Framework and best practices. *SSRN Electronic Journal*.
11. Klassen, R. D., & Vachon, S. (2003). Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment. *Production and Operations Management*, 12(3), 336-352.
12. Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197.
13. Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283.
14. Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
15. Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of consumer affairs*, 39(1), 121-147.
16. Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of marketing*, 52(3), 58-74.
17. Servaes, H., & Tamayo, A. (2013). The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness. *Management Science*, 59(5), 1045-1061.
18. Barnett, M. L., & Salomon, R. M. (2012). Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304-1320.
19. Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic management journal*, 31(5), 463-490.
20. - Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
21. - Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard business review*, 87(9), 56-64.
22. - Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.

23. - Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 49, 77.
24. - Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of management journal*, 47(1), 93-103.

❖ **Sites web :**

1. <https://www.cevital-agro-industrie.com/> Consulté le 23/05/2024.
2. Blaes Isabelle (2010). "ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociale." Centre International de ressource et d'innovation pour le développement durable. <http://www.ciridd.org>
3. "Impacts de la responsabilité sur la performance globale." Site web de la stratégie gouvernementale. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/impacts-responsabilite-performance-globale>
4. "Perspectives RSE" (2015). <http://perspectives-rse.fr/article-octobre-2015/>
5. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-109.htm>
6. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-3-page-139.htm>
7. <https://www.cddd.fr/7-facteurs-cles-succes-demarche-rse-coherente-sincere/>

❖ **Articles de presse :**

1. Milton Friedman. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits." *The New York Times Magazine*, Septembre 13.
2. Commission de l'union européenne « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Livre vert, 2001.
3. Mercier. S et Persais. E., « La théorie des parties prenantes : un cadre conceptuel pour un progrès sociétal partagé ? » in *Ethique et développement durable : quelles responsabilités pour l'entreprise ?*

❖ **Thèses et mémoires :**

1. Traki Dalila & Pr. Boukrif Moussa - Thèse - "L'impact de l'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 sur le développement managérial et stratégique de l'entreprise" - Université Abderrahmane Mira de Bejaia 2022 P15

1. Halima SAIDI - Thèse - "La responsabilité sociale des firmes multinationales issues des PED : Cas de CEVITAL" - Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed – 2022P17
2. Rachida BAKOURI - Mémoire - "La responsabilité sociétale des entreprises privées et son impact sur la performance financière. Cas de CEVITAL agro-industrie"
3. Badreddine TALEB - Thèse - "Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien" - AIX-MARSEILLE UNIVERSITE - 09 Décembre 2013.

Annexe

**Axe 01 : Questionnaire sur l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale de
Cevital (Employés)**

Partie 1 : Perception de la RSE chez Cevital

1. Selon vous, quels sont les principaux enjeux de la RSE pour Cevital ?

- a) Différenciation et avantage concurrentiel
- b) Performance financière et pérennité
- c) Acceptabilité sociale et légitimité
- d) Innovation et compétitivité

2. Dans quelle mesure pensez-vous que Cevital a intégré la RSE dans sa stratégie commerciale ?

- a) Pas du tout intégrée
- b) Faiblement intégrée
- c) Moyennement intégrée
- d) Fortement intégrée
- e) Totalelement intégrée

3. Quels sont, selon vous, les principaux leviers utilisés par Cevital pour intégrer la RSE ?

- a) Différenciation par l'image de marque responsable
- b) Fidélisation et conquête de nouveaux marchés
- c) Amélioration de la performance financière
- d) Renforcement de la pérennité et de la résilience
- e) Légitimité et acceptabilité sociale
- f) Stimulation de l'innovation durable

Partie 2 : Mise en œuvre de la RSE chez Cevital

4. Quelles sont les principales initiatives RSE mises en place par Cevital ?

- a) Gouvernance éthique et transparente
- b) Respect des droits humains
- c) Protection de l'environnement
- d) Engagement envers la communauté

5. Comment évalueriez-vous l'efficacité de ces initiatives RSE ?

- a) Pas du tout efficace
- b) Peu efficace
- c) Moyennement efficace
- d) Très efficace
- e) Exceptionnelle

6. Quels sont, selon vous, les principaux obstacles à une meilleure intégration de la RSE chez Cevital ?

- a) Manque d'engagement de la direction
- b) Difficultés de mise en œuvre opérationnelle
- c) Coûts trop élevés
- d) Manque de compréhension des enjeux par les collaborateurs

Partie 3 : Perspectives d'avenir

7. Pensez-vous que Cevital devrait renforcer son engagement en matière de RSE ?

- a) Oui, c'est essentiel pour rester compétitif
- b) Oui, mais de manière modérée
- c) Non, les efforts actuels sont suffisants
- d) Non, la RSE n'est pas une priorité

8. Quels seraient, selon vous, les principaux bénéfices pour Cevital d'une meilleure intégration de la RSE ?

- a) Amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise
- b) Fidélisation et conquête de nouveaux clients
- c) Amélioration de la performance financière
- d) Renforcement de la pérennité et de la résilience
- e) Meilleure acceptabilité sociale et légitimité
- f) Stimulation de l'innovation durable

Axe 02 : Questionnaire sur l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale de Cevital (Clients)

Partie 1 : Connaissance et perception de la RSE chez Cevital

1. Avez-vous connaissance des initiatives RSE mises en place par Cevital ?

- a) Oui, j'en ai une bonne connaissance
- b) Oui, j'en ai une connaissance limitée
- c) Non, je n'en ai pas connaissance

2. Selon vous, quels sont les principaux domaines d'engagement RSE de Cevital ?

- a) Protection de l'environnement
- b) Conditions de travail et droits des employés
- c) Soutien à la communauté locale
- d) Qualité et sécurité des produits
- e) Transparence et communication

3. Comment évalueriez-vous globalement l'engagement RSE de Cevital ?

- a) Très engagée
- b) Assez engagée
- c) Peu engagée
- d) Pas du tout engagée

Partie 2 : Influence de la RSE sur la relation client

4. Dans quelle mesure l'engagement RSE de Cevital influence-t-il votre perception de l'entreprise ?

- a) Influence fortement ma perception
- b) Influence modérément ma perception
- c) Influence peu ma perception
- d) N'influence pas ma perception

5. L'engagement RSE de Cevital a-t-il un impact sur votre fidélité en tant que client ?

- a) Oui, cela renforce fortement ma fidélité
- b) Oui, cela renforce un peu ma fidélité
- c) Non, cela n'a pas d'impact sur ma fidélité
- d) Non, cela pourrait même réduire ma fidélité

6. Seriez-vous prêt à payer d'avantage les produits Cevital en raison de leur engagement RSE ?

- a) Oui, sans hésiter
- b) Oui, mais de manière modérée
- c) Non, cela ne m'inciterait pas à payer plus cher
- d) Non, cela n'entrerait pas en compte dans mon choix

Partie 3 : Attentes et perspectives

7. Quels seraient, selon vous, les principaux bénéfices pour Cevital d'une meilleure intégration de la RSE ?

- a) Amélioration de son image de marque
- b) Fidélisation et conquête de nouveaux clients
- c) Différenciation par rapport à la concurrence
- d) Amélioration de la performance financière
- e) Renforcement de sa légitimité et acceptabilité

8. Dans quels domaines souhaiteriez-vous que Cevital renforce davantage son engagement RSE ?

- a) Protection de l'environnement
- b) Conditions de travail et droits des employés
- c) Soutien à la communauté locale
- d) Qualité et sécurité des produits
- e) Transparence et communication

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des Abréviations	
Liste des Figures.....	
Liste des Tableaux.....	
Introduction Générale.....	10

Chapitre I : Cadre Théorique de la RSE

Introduction	18
Section 01 : Fondements de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).....	18
1. Les principes de la RSE.....	19
2. Enjeux de la RSE.....	20
Section 02 : Théories de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale.....	21
1. La théorie néo-classique	21
2. La théorie des Parties Prenantes	22
3. La théorie néo-institutionnelle.....	24
4. La théorie d'agence :	25
Section 03 : Modèles de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale.....	26
1. Modèle de Carroll de la Responsabilité Sociale des Entreprises :	26
2. Modèle des trois cercles de la durabilité (Triple Bottom Line) :.....	29
Conclusion.....	30

Chapitre II : État de l'art de l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale

Introduction	32
Section 01 : Revue de littérature des pratiques et les stratégies de RSE adoptées par les entreprises.....	32
1. Revue de la littérature des pratiques RSE	32
2. Les stratégies de RSE adoptées par les entreprises	34
Section 02 : Analyse des différentes approches et enjeux d'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale.....	35
1. Les Différentes Approches	35
1.1 Approches traditionnelles d'intégration de la RSE	35
1.2 Approches innovantes d'intégration de la RSE.....	35

2. Identification des Enjeux de la RSE dans la stratégie commerciale.....	36
3. Mesure de l'impact de la RSE sur la performance commerciale.....	39
Section 03 : RSE en Algérie (notamment les travaux effectués)	39
1. Le projet RS-MENA	40
2. Les Travaux effectués en Algérie.....	41
Conclusion.....	42

Chapitre III : Stratégies d'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale du Groupe CEVITAL

Introduction	44
Section 01 : Démarche d'intégration de la RSE et mise en lumière des actions spécifiques... 45	45
1. Méthodologie de recherche :	45
1.1. Données Primaires :	45
1.2. Données Externes :	45
2. Présentation du Groupe CEVITAL	45
3. La mise en œuvre de la stratégie d'intégration de la RSE par CEVITAL.....	46
4. Les actions spécifiques mises en place par le Groupe CEVITAL.....	48
Section 02 : Focus sur l'action BesmaHloua et son impact sur la stratégie commerciale.....	51
1. L'objectif de l'initiative Besma Hloua.....	52
2. L'impact de Besma Hloua sur la stratégie commerciale de Cevital	52
3. Les résultats concrets de Besma Hloua pour les communautés locales	52
4. Les retours d'expérience sur Besma Hloua.....	52
Section 03 : Analyse des politiques mises en œuvre à l'intégration de la RSE dans la stratégie commerciale du groupe CEVITAL	53
Conclusion.....	55

Chapitre IV : Impacts et défis de l'intégration de la RSE sur la performance commerciale du Groupe CEVITAL

Introduction	57
Section 01 : Evaluation de l'impact de la RSE entre impact financier et impact sur la réputation et l'image de marque de l'entreprise	57
1. Impact sur la réputation et l'image de marque de l'entreprise	57
2. Impact Financier	58
Section 02 : Défis du groupe CEVITAL et son positionnement sur le marché : l'influence sur la fidélisation des clients	60

1. Défis internes auxquels le groupe CEVITAL est confronté.....	60
2. Défis Externes auxquels le groupe CEVITAL est confronté	61
2.1 Attentes des parties prenantes	61
2.2 Une Pression concurrentielle	62
2.3 Une Réglementation.....	62
3. Le positionnement de l'entreprise sur le marché et Influence sur la fidélisation des clients	63
3.1 Part de marché de Cevital	63
3.2 Son influence sur les clients.....	63
Section 03 : Présentation et discussion des résultats de l'étude.....	64
Conclusion.....	76
Conclusion Générale	77
Bibliographie.....	
Annexe	

Résumé

Ce mémoire analyse en profondeur l'intégration de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la stratégie commerciale du groupe agroalimentaire algérien CEVITAL. L'étude se concentre sur les enjeux, les stratégies et les impacts de cette démarche RSE sur les performances de l'entreprise. Elle met en lumière les actions concrètes mises en place par CEVITAL, comme l'initiative "Besma Hloua", et évalue leur influence sur la réputation, l'image de marque et la fidélisation de la clientèle. Le mémoire souligne également les défis auxquels le groupe a dû faire face pour intégrer avec succès la RSE dans sa stratégie commerciale. CEVITAL a su relever ces défis en s'appuyant sur une démarche structurée, alignée sur la norme ISO 26000, et en impliquant ses parties prenantes. Au final, cette étude de cas démontre que l'intégration de la RSE constitue un levier stratégique majeur pour CEVITAL, lui permettant de se différencier, d'améliorer sa performance financière et de consolider sa position de leader sur le marché algérien et africain.

Mots-clés : Responsabilité sociale des entreprises (RSE), Stratégie commerciale, performance économique, image et réputation de l'entreprise.

Abstract

This dissertation provides an in-depth analysis of the integration of corporate social responsibility (CSR) into the business strategy of the Algerian food group CEVITAL.

The study focuses on the issues, strategies and impacts of this CSR approach on the company's performance. It highlights concrete actions implemented by CEVITAL, such as the "Besma Hloua" initiative, and assesses their influence on reputation, brand image and customer loyalty. The brief also highlights the challenges faced by the group in successfully integrating CSR into its business strategy. CEVITAL has met these challenges through a structured approach, aligned with the ISO 26000 standard, and by involving its stakeholders.

Ultimately, this case study demonstrates that integrating CSR is a major strategic lever for CEVITAL, enabling it to differentiate itself, improve its financial performance and consolidate its position as market leader in Algeria and Africa.

Keywords: Corporate social responsibility (CSR), business strategy, economic performance, corporate image and reputation.