Université d'Oran 2
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat LMD
En Sciences de Gestion
Spécialité : Management des organisations

Les pratiques de RSE dans la vision stratégique des dirigeants : cas des PME agroalimentaires

Présentée et soutenue publiquement par :
BETTAHAR Didia Chaimaa

Devant le jury composé de :

CHENNOUF Sadok	Professeur	Université d'Oran 2	Président
DJENNANE Hayat	MCA	Université d'Oran 2	Rapporteur
BELGOUM Farid	Professeur	Université d'Oran 2	Examinateur
KHELIFA Hadj	Professeur	Université de Mostaganem	Examinateur
BOUTIFOUR Zohra	Professeur	ENP Oran	Examinateur

Année Universitaire : 2024-2025

« L‘Université n‘entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l‘auteur. »

Remerciements

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à ma directrice de thèse, *Mme Djennane Hayat,* maitre de conférences « A » à l'université d'Oran 2 Mohammed Ben Ahmed, pour son encadrement, sa disponibilité, son sérieux et sa confiance en moi.

Je remercie également les membres de jury Mr CHENNOUF Sadok, Mr BELGOUM Farid , Mme BOUTIFOURE Zohra et Mr KHELIFA Hadj d'avoir accepté d'évaluer cette thèse.

Ma gratitude va également à chaque enseignant ayant contribué à ma formation tout au long de mon cursus académique.

Enfin, je tiens à exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de cette thèse. Votre soutien, qu'il soit moral, intellectuel ou logistique, a été inestimable et a marqué chaque étape de ce chemin.

Merci à vous tous.

Dédicace

Je dédie ce travail :

À mes chers parents, qui ont toujours été la source de ma motivation et ma force pour réussir,

À mon mari, pour sa patience, sa compréhension et son soutien constant tout au long de ce parcours,

À mon fils, le trésor de ma vie et ma plus belle réussite,

À mes frères et ma sœur, pour leur présence et leur encouragement.

À toute ma famille, cette réussite et aussi la votre.

« Les pratiques de RSE dans la vision stratégique des dirigeants : cas des PME agroalimentaires »

Résumé :
Cette thèse s'intéresse à l'analyse de la manière dont les dirigeants des PME agroalimentaires en Algérie perçoivent et intègrent la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans leur vision stratégique. Dans un contexte où les résultats de l'intégration de la RSE varient selon les spécificités économiques, politiques, culturelles et sociales des pays, l'étude met l'accent sur le rôle central de la conscience des dirigeants quant aux retombées positives de cette démarche.La problématique centrale posée est la suivante :
Comment se manifeste la relation entre la vision stratégique des dirigeants des PME et les pratiques de RSE ?
La recherche s'organise en deux grandes parties :La **première partie** propose un cadre théorique et conceptuel, en abordant les fondements de la RSE ainsi que les approches liées à la vision stratégique des dirigeants de PME. La **deuxième partie** présente l'analyse du contexte algérien, les choix méthodologiques et épistémologiques adoptés, ainsi que les principaux résultats de terrain issus de l'étude menée.
En conclusion, cette thèse met en lumière la diversité des perceptions des dirigeants algériens sur la RSE, et l'impact de cette vision sur l'engagement effectif des PME dans des pratiques responsables.
Mots clés :**Corporate Social Responsibility (CSR) – Strategic vision – Business leaders – Agri-food SMEs – Algerian context – Responsible practices – Sustainable development**.

« Corporate Social Responsibility practices in the strategic vision of business leaders : a case study of agri-food SMEs »

Abstract:
This thesis focuses on analyzing how the leaders of agri-food SMEs in Algeria perceive and integrate Corporate Social Responsibility (CSR) into their strategic vision. In a context where the outcomes of CSR integration vary according to the economic, political, cultural, and social specificities of each country, the study highlights the central role of managerial awareness regarding the positive impacts of CSR practices.The core research question is: **How is the relationship between SME leaders' strategic vision and CSR practices manifested?**
The research is structured into two main parts :The **first part** presents the theoretical and conceptual framework, addressing the foundations of CSR as well as approaches related to the strategic vision of SME leaders.The **second part** offers an analysis of the Algerian context, the methodological and epistemological choices made, and the main empirical findings of the study.
In conclusion, this thesis highlights the diversity of Algerian leaders' perceptions of CSR and the impact of their vision on the effective engagement of SMEs in responsible practices.

Key words:Corporate social responsibility, strategy, managers, SMEs agri-food, vision, case study, survey, moderate positivism.

"ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في الرؤية الاستراتيجية للقادة: حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الزراعي الغذائي"

الملخص:
تركّز هذه الأطروحة على تحليل كيفية إدراك قادة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) وكيفية إدماجها في رؤيتهم الاستراتيجية. وفي سياق تختلف فيه نتائج تطبيق المسؤولية الاجتماعية من بلد إلى آخر تبعًا للخصوصيات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، تسلط الدراسة الضوء على الدور المحوري لوعي القادة بتأثيرات هذه الممارسة الإيجابية.
تتمحور الإشكالية الرئيسية حول السؤال التالي :**كيف تتجلى العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية لقادة الشركات الصغيرة والمتوسطة وممارسات المسؤولية الاجتماعية؟**
تنقسم الدراسة إلى جزأين رئيسيين:يعرض الجزء الأول الإطارين النظري والمفاهيمي، من خلال التطرق إلى أسس المسؤولية الاجتماعية للشركات والمقاربات المرتبطة بالرؤية الاستراتيجية للقادة في الشركات الصغيرة والمتوسطة.أما الجزء الثاني، فيتناول تحليل السياق الجزائري، والخيارات المنهجية والأبستمولوجيا المتبعة، إلى جانب عرض أبرز نتائج الدراسة الميدانية.
ختامًا، تبرز هذه الأطروحة تنوع تصورات القادة الجزائريين حول المسؤولية الاجتماعية، وتأثير رؤيتهم في مدى انخراط الشركات الصغيرة والمتوسطة في ممارسات مسؤولة.

مفتاحيةكلمات :

المسؤولية الاجتماعية للشركات – الرؤية الاستراتيجية – القادة / المديرون– المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الزراعي الغذائي – السياق الجزائري – الممارسات المسؤولة – التنمية المستدامة.

Sommaire

Remerciements.....3

Résumé.....4

Abstract.....5

الملخص.....6

Sommaire.....7

Liste des tableaux.....8

Liste des figures.....10

Liste des abréviations.....12

Liste des annexes.....13

Introduction générale.....15

La problématique de recherche.....17

Intérêt de sujet.....

Partie I : Cadre théorique et conceptuel de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME agroalimentaires.....20

Introduction de la première partie.....21

Chapitre 1 : Cadre conceptuel et théorique de la RSE et de la vision stratégique.....23

Section 1 : Étude conceptuelle et théorique de la RSE.....24

Section 2 : Étude du contexte des PME et de la vision des dirigeants.....55

Conclusion chapitre 1.....77

Chapitre 2 : la vision stratégique du dirigeant dans les PME : un vecteur d'intégration de la RSE.....79

Section 1 : Vers une vision stratégique fondée sur la RSE.....80

Section 2 : Les facteurs influençant l'intégration de la RSE dans les PME…….....101

Conclusion chapitre 2.....113

Conclusion de la première partie.....114

Partie II : approche empirique et validation terrain……115

Introduction de la deuxième partie.....115

Chapitre 3 : Étude contextuelle et méthodologie de la recherche..... 117

Section 1 : Le contexte des PME agroalimentaires algériennes et de la RSE.....118

Section 2 : Positionnement épistémologique et choix méthodologiques.....135

Conclusion chapitre 3.....163

Chapitre 4 : Analyse et discussion des résultats de l'étude empirique.....164

Section 1 : Analyse des résultats des études de cas et de l'enquête…….....165

Section 2 : Discussion et interprétation des résultats.....193

Conclusion chapitre 4.....203

Conclusion de la deuxième partie.....205

Conclusion générale.....206

Les apports de la recherche.....210

Limites et perspectives de recherche…….....211

Références bibliographiques.....212

Annexe 1 : Guide d'entretien auprès des dirigeants des PME.....226

Annexe 2 : Guide d'entretien – Chambre de commerce et Direction de l'industrie……..227

Annexe 3 : Guide d'entretien – Expert en droit.....228

Annexe 4 : Guide d'entretien – Doctorant en sciences islamiques.....229

Annexe 5 : Questionnaire.....230

Table des matières.....236

Liste des tableaux :

Tableau 2 : la RSE entre une perspective américaine et européenne. 35
Tableau 3 : les définitions de la RSE 37
Tableau 4 : les parties prenantes et leurs attentes. 50
Tableau 5 : catégories et sous-catégories des parties prenantes 51
Tableau 6 : Le modèle de la RSE pour les parties prenantes 52
Tableau 7 : spécificités des PME et conséquences 67
Tableau 8 : Classification des dirigeants des PME 72
Tableau 9 : les dimensions expliquant l'engagement des PME dans la RSE 77
Tableau 10 : Biais cognitifs et décision stratégique 86
Tableau 11 : le dirigeant face aux possibilités d'inter-régulation 95
Tableau 12: typologie des stratégies RSE présentées par (Bellini, 2003) 108
Tableau 13 : classification des stratégies RSE 111
Tableau 14 : Posture managériales face à la RSE 113
Tableau 15 : facteurs et déterminants d'intégration de la RSE au sein des PME 114
Tableau 16 : les composantes d'un modèle business RSE 120
Tableau 17 : mécanismes permettant de transformer la RSE en avantage concurrentiel 121
Tableau 18 principaux normes liées à la RSE 125
Tableau 19 : Comptabilité entre les principes de l'Islam et du Global Compact dans le cadre de la RSE 142
Tableau 20 : Evolution du poids des PME en Algérie (2019/2020/2021) 144
Tableau 21 : évolution des PME par wilayas 145
Tableau 22 : Evolution d'emploie par type de PME (2019/2020/2021) 146
Tableau 23 : Répartition des PME par secteur d'activité 146
Tableau 24 : Les entreprises leaders du secteur AA en Algérie 148
Tableau 25 : Evolution de l'indice de production des industries agroalimentaire. 149
Tableau 26 : répartition des laiteries au niveau national 151
Tableau 27 : le design méthodologique de l'étude 166
Tableau 28 : Grille de codage 169
Tableau 29 : les critères de choix des cas étudiés 171
Tableau 30 : Présentation des PME étudiés 172
Tableau 31 : Détails des entretiens 173
Tableau 32 : la taille de l'échantillon 176

Tableau 33 : l'activité de l'échantillon....176
Tableau 34 : la taille et l'effectif de l'échantillon....177
Tableau 35 : l'implantation de l'échantillon....179
Tableau 36 : diffusion du questionnaire par Wilayas....181
Tableau 37 : Synthèse de déroulement de l'analyse empirique....181
Tableau 38 : les pratiques RSE de la PME « A ».....191
Tableau 39 : pratiques RSE de la PME « B »....196
Tableau 40 : la RSE de la PME « C »....201
Tableau 41 : les pratiques RSE de la PME « D »....206
Tableau 48 : niveau de connaissance des dirigeants sur la RSE....207
Tableau 49 : Analyse de variance ANOVA....208
Tableau 50 : Alpha de Cronbach « Engagement organisationnel envers la RSE»....211
Tableau 51 : Indice KMO et test de Bartlett....211
Tableau 52: Corrélation de Pearson....212
Tableau 53 : Test ANOVA (vision RSE et satisfaction des PP)....213
Tableau 54 : Test ANOVA (vision RSE et amélioration des conditions de travail)....213
Tableau 55 : Test ANOVA (vision de RSE et équilibre entre les objectifs de RSE et les objectifs économiques)....214
Tableau 56 : Test ANOVA (la vision de RSE et la certification)....215
Tableau 57 : Test ANOVA comite HSE....216
Tableau 58 : les facteurs qui influencent l'intégration de la RSE au niveau des PME (les facteurs de motivation)....217
Tableau 59 : les facteurs qui freinent l'intégration de la RSE au niveau des PME agroalimentaires....218
Tableau 42 : la perception des dirigeants sur la RSE....220
Tableau 43 : stratégies RSE des PME....223
Tableau 44 : vision des dirigeants sur la RSE....224
Tableau 46 : les facteurs qui influencent l'intégration de la RSE :....228
Tableau 47 : les pratiques de RSE des PME....229

Liste des figures :

Figure 1 : Grandes dates du développement durable.....31
Figure 2 : l'intégration conjointe de la RSE et de DD au niveau des entreprises 32
Figure 3 : Cheminement de l'évolution de la RSE.....34
Figure 4 : le tryptique société/ partie prenante /organisation.....38
Figure 5 : La pyramide de la responsabilité sociale 40
Figure 6 : Niveaux de la RSE.....44
Figure 7 : Le modèle de la performance sociale des entreprises.....45
Figure 8 : les parties prenantes de l'entreprise.....47
Figure 9 : les stackholders de l'entreprise 48
Figure 10 : classification des parties prenantes.....49
Figure 11 : Spécificité des stratégies des PME 66
Figure 12 : Evolution des principaux courants de recherche en PME 69
Figure 13 : Catégories de la vision.....79
Figure 14 : le processus d'élaboration de la vision stratégique. 81
Figure 15 : classement d'approches de visions en 5 étoiles 83
Figure 16 processus de prise de décision en PME (Jocumsen, 2002).....84
Figure 17 facteurs influençant le processus e prise de décision. Source : Etablit par nos soins. .....**Error! Bookmark not defined.**
Figure 18 les trois niveaux de l'éthique au sein de l'entreprise.....94
Figure 19 : classification des codes de conduite 97
Figure 20 : vision de dirigeant porte des objectifs conflictuels sans code éthique 100
Figure 21 : Vision de dirigeant avec des objectifs commun et une présence du code éthique 100
Figure 22 : Perception managériale de la RSE 102
Figure 23 : les niveaux d'engagement des entreprises dans la RSE 110
Figure 24 : les pratiques RSE des PME.....122
Figure 25 : lignes directrices relatives à la RSE 126
Figure 26 : le cadre législatif relatif à la RSE et au développement durable.....136
Figure 27 : Les accords internationaux de l'Algérie en faveur de la RSE et de développement durable. 137
Figure 28 : Les conventions internationales de l'Algérie dans le cadre des droits de l'Homme et les droits du travail.....138

Figure 29 : la classification des entreprises 143
Figure 30 : le cadre de recherche 154
Figure 31 : processus d'une étude qualitative 157
Figure 32 : les paradigmes épistémologiques en sciences de gestion 159
Figure 33 : la logique déductive 160
Figure 34 : la logique inductive / abductive 161
Figure 35 : Conception parallèle convergente 163
Figure 36 : la complémentarité entre les deux méthodes 164
Figure 37 : la conception séquentielle explicative 164
Figure 38 : Conception séquentielle exploratoire. 165
Figure 39 : les principes d'une étude de cas 167
Figure 40 : les principes de la recherche action 167
Figure 41 : les principes de la recherche expérimentale 168
Figure 42 : Les principaux axes de guide d'entretien. 173
Figure 43 : l'échantillon selon l'activité 177
Figure 44 : la taille et l'effectif de l'échantillon. 178
Figure 45 : les principaux axes du questionnaire 180
Figure 46 : niveau de connaissance des dirigeants des PME agroalimentaire sur la RSE 208
Figure 47 : La relation entre le niveau de connaissance, la stratégie et la vision des dirigeants sur la RSE. 225
Figure 48 : le lien entre la stratégie et la vision des dirigeants sur la RSE 235

Liste des abréviations

RSE : la responsabilité sociale des entreprises.

DD : le développement durable.

PP : les parties prenantes.

PME : petites et moyennes entreprises.

HSE : hygiène sécurité environnement.

AA : agroalimentaire.

SAA : secteur agroalimentaire.

L'IAA : l'industrie agroalimentaire.

PIB : produit intérieur brut.

BTPH : bâtiment et travaux publics.

CA : chiffre d'affaire.

AND : l'agence nationale des déchets.

CEREFE : commissariat aux énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.

IANOR : Institut algérien de normalisation.

CNESE : conseil national économique, social et environnemental.

ONPLC : organisation nationale de prévention et de lutte contre la corruption.

ISO : organisation internationale de normalisation.

OHASAS: Occupational Health and Safety Assessment Series.

GRI: global reporting initiative.

Liste des annexes

Annexe 1 ……..226

Annexe2…….227

Annexe3…….228

Annexe4 ……229

Annexe5…….230

Introduction générale

Introduction générale

Au cours des dernières décennies, les enjeux relatifs à l'intégration du développement durable dans les dynamiques économiques et sociales ont gagné en importance. Suscitant un intérêt croissant tant dans les sphères politiques qu'académique. Le développement durable repose sur la recherche d'un équilibre entre trois piliers fondamentaux : la préservation de l'environnement et des écosystèmes, le progrès social fondé sur le bien être des parties prenantes et l'amélioration des conditions de vie, ainsi que la croissance économique. Si cette notion a d'abord été appréhendée dans une perspective macroéconomique, sa déclination au niveau microéconomique s'incarne principalement à travers le concept de la responsabilité sociale des entreprises « RSE ».

La commission européenne définit la RSE comme « *l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leur activité commerciale, et leur relation avec les parties prenantes* » (Commission-européenne., 2006). La convergence entre développement durable et RSE a donné l'émergence de nouvelles formes de responsabilités des entreprises vis-à-vis de la société, traduites notamment par l'attention portée aux attentes de divers acteurs (salariés, clients, fournisseurs, ONG…) et la participation active à la réalisation des objectifs de Développement Durable (ODD).

Bien que la RSE, en tant que concept formalisé, soit relativement récente, ses fondements remontent à des pratiques ancestrales. (Capron & Lanoizelée, 2016) soulignent que dés l'Antiquité, les sociétés tentaient de concilier activité économique et exigences sociales. Les codes de Hammurabi, par exemple, instituaient des droits et des devoirs pour les acteurs économiques afin de garantir un équilibre collectif.

En passant au moyen age, le modèle paternaliste, renforcé par la révolution industrielle, plaçait l'employeur dans une posture philanthropique, garant de la sécurité de ses salariés jusqu'à leur décés.

Aux Etats-Unis, à la fin du XIXe siécle, les éxcés du capitalisme industriel ont conduit à l'adoption de lois antitrust, amorçant une régulation des relations entre entreprises, Etat et société.

La crise de 1929 a accentué la nécessité de repenser la responsabilité des entreprises dans l'ordre économique et social, ouvrant la voie à des pratiques de RSE plus institutionnalisées. Dés les années 1950, le concept a fait l'objet de travaux scientifiques, notamment avec Howard BOWEN, considéré comme le pére fondateur de la RSE. Dans son ouvrage« social responsability of the businessman (1953) », il introduit une dimension éthique aux pratiques entrepreneuriales, dépassant la simple quéte de profit. Cette approche a ensuite été approfondie sur les plans stratégiques et managériaux. Notamment avec la théorie des parties prenantes de (Freeman, 1984), et les travaux de (Porter & . Kramer, 2006) qui positionnent la RSE come levier d'avantage concurrentiel.

Initialement réservée aux grandes entreprises, la RSE concerne aujourd'hui de plus en plus les petites et moyennes entreprises (PME), considérées comme un moteur essentiel de l'économie mondiale, ce constat s'applique partiuliérement aux PME agroalimentaires fait l'objet d'un travail de recherche particulier : la question de durabilité des ressources naturelles, l'obligation de respecter les normes liées à la qualité, la recherche de réduction du gaspillage, la sécurité alimentaire, la transparence vis-à-vis des consommateurs, et la promotion de pratiques de consommation responsables. Ainsi, il semble interessant d'étudier ce secteur qui combine plusieurs enjeux liées à la démarche de RSE.

Dans le contexte algérien, pays en développement, plusieurs politiques publiques ont été mises en œuvre pour favoriser la modernisation de secteurs clés, dont l'agroalimentaire. Le pays s'inscrit également dans la dynamique globale de soutien aux Objctifs de Développement Durable, en incitant les entreprises, y compris les PME, à adopter des pratiques responsables.

Cependant, l'intégration de la RSE dans les PME se heurte à des contraintes liées à leur taille et à leurs ressources limitées. Malgré cela, plusieurs études montrent que les PME peuvent tirer des bénéfices significatifs de l'adoption des pratiques responsables.

L'une des caractéristiques essentielles des PME réside dans le centralité du dirigeant dans les choix stratégiques. Les décisions sont souvent personnalisées, influencées par ses valeurs, sa vision et sa conviction. La vision stratégique du dirigeant est la source principale qui définit les orientations de l'entreprise sur le long terme, elle ne se limite pas à un simple outil de pilotage, mais un véritable moteur de décision organisationnel, y compris les choix liés à la

démarche de RSE. (Jenkins H. , 2006). De ce fait, la recherche de comprendre le niveau d'intégration des pratiques de RSE au niveau des PME commence tout d'abord par l'exploration de la vision stratégique de dirigeant sur cette démarche. C'est ainsi que nous avons choisi l'étude de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME.

La problématique de recherche

Partant de ce constat, notre recherche s'inscrit dans une perspective d'analyse de la **relation entre la vision stratégique des dirigeants des PME et l'intégration de la RSE,** plus précisément dans le secteur agroalimentaire en Algérie. L'objectif est d'examiner dans quelle mesure les représentations, les connaissances et les orientations stratégiques des dirigeants influencent les pratiques responsables adoptées pour leur entreprise.

Ce travail repose sur la question centrale suivante

Comment la vision stratégique des dirigeants des PME agroalimentaires algériennes influence-t-elle l'intégration des pratiques de responsabilité sociale des entreprises ?

Cette problématique soulève plusieurs questions de recherche que nous formulons ainsi :

- Quel est **le niveau de connaissance** des dirigeants des PME agroalimentaires algériennes sur la RSE ?
- Quels sont **les typologies de stratégies et de visions** adoptées par les dirigeants sur la démarche de RSE ?
- Quels sont **les facteurs internes et externes** qui influencent l'intégration effective de la RSE au sein de ces PME ?

Intérêt de la recherche :

Intérêt théorique

Ce travail vise à enrichir la littérature existante sur l'articulation entre **vision stratégique**, les **pratiques de RSE** et **contexte des PME**, en particulier dans un secteur agroalimentaire encore peu exploré dans la recherche académique. Alors que de nombreuses études se sont penchées sur la stratégie des PME (Courrent & Quairel-Lanoizelée, 2012; Filion, 1991; Julien, 1997) peu d'entre elles ont investigué l'influence de la vision stratégique du dirigeant sur l'adoption des pratiques de RSE au sein des PME.

Intérêt méthodologique

Notre recherche adopte une approche **méthodologique mixte**, combinant une étude qualitative exploratoire menée auprès des dirigeants des PME agroalimentaires, avec une étude quantitative qui permet d'obtenir une compréhension riche, généralisable et pertinente. Ce recours à une méthodologie mixte, encore peu mobilisée dans ce champ de recherche, constitue une innovation et apporte une richesse analytique supplémentaire. Ce choix s'inscrit dans une posture épistémologique de positivisme modéré, voire aménagé. Le choix de la méthode mixte justifie notre recours à ce paradigme.

Intérêt managérial

Sur le plan pratique, cette étude peut constituer un **outil d'aide à la décision** pour les dirigeants des PME souhaitant aligner leur vision stratégique avec les exigences du développement durable. Elle peut également éclairer les actions des institutions publiques et les organismes d'accompagnement en identifiant **les freins** et **leviers** à l'intégration de la RSE.

Méthodologie de la recherche :

La présente recherche adopte une approche structurée en deux grandes parties complémentaires : une partie théorique, destinée à poser les fondements conceptuels et analytiques de l'étude, et une partie empirique, dédiée à l'analyse des données issues du terrain.

Première partie : cadre théorique et conceptuel

Cette première partie vise à établir le socle théorique sur lequel repose notre investigation. Elle se compose de deux chapitres :

- **Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la RSE**

Ce chapitre présente une revue approfondie de la littérature sur la RSE, en retraçant l'évolution historique du concept, ses définitions, ses enjeux contemporains ainsi que les principales théories qui la sous-tendent (la théorie des parties prenantes, la théorie de dépendance à l'égard des ressources et la théorie néo-institutionnelle). Une attention particulière est accordée à la spécificité de la RSE dans les PME.

- **Chapitre II : la vision stratégique du dirigeant dans les PME : un vecteur d'intégration de la RSE**

Ce chapitre explore l'articulation entre la RSE en PME en mettant en évidence le rôle singulier du dirigeant dans les choix stratégiques. Il s'attarde sur le concept de vision stratégique, ses dimensions et son influence sur l'intégration des démarches de RSE. Ce chapitre permet également d'identifier les différents types de stratégies responsables adoptées par les PME.

Deuxième partie : Approche empirique et validation terrain

la deuxième partie est consacrée à l'étude empirique, pour examiner la manière dont la vision stratégique des dirigeants influence les pratiques de RSE dans les PME agroalimentaires algériennes. Elle s'articule en deux chapitres :

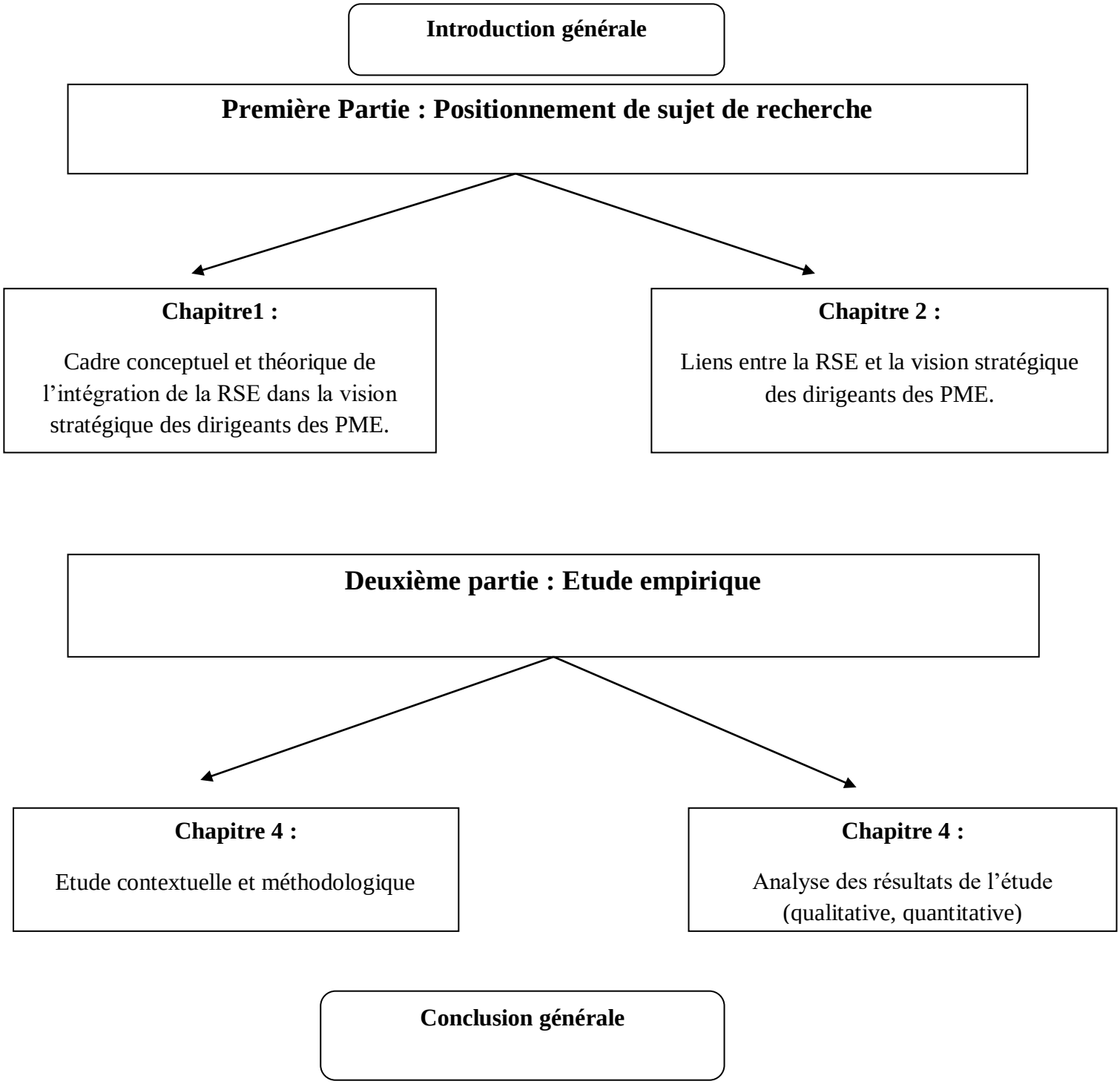
- **Chapitre III : Cadre contextuel et méthodologie de la recherche**

Ce chapitre expose le contexte spécifique de la recherche, notamment les enjeux économiques et environnementaux du secteur agroalimentaire algérien. Il détaille ensuite la méthodologie adoptée, fondée sur une approche mixte combinant une phase qualitative (entretiens semi-directifs avec les dirigeants des PME) et une phase quantitative (enquête par questionnaire). Le positionnement épistémologique (positivisme modéré) ainsi que les outils d'analyse mobilisés sont également présentés.

- **Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats**

Ce chapitre expose les résultats obtenus à partir des données collectées sur le terrain. Il présente d'abord les résultats de l'étude qualitative (étude de cas), puis ceux de l'enquête quantitative, avant de procéder à une analyse croisé et à une discussion approfondie des principaux enseignements. Cette confrontation entre résultats et cadre théorique permet de répondre aux questions de recherche, et de dégager des implications managériales et théoriques.

Le plan de la recherche :



Première partie :

Cadre théorique et conceptuel de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME agroalimentaires.

Introduction de la première partie :

Il est utile dans le cadre de l'étude de la RSE dans les PME de passer par une compréhension de son ancrage théorique et conceptuel.

Bien que la RSE était associée aux grandes entreprises, mais avec le rôle déterminant des PME dans le développement économique mondial, ces dernières ne peuvent plus être ignoré de ce champ de recherche. La différence entre les pratiques de RSE des PME et des grandes entreprises à bien été constaté (Jenkins H. , 2004).

La RSE des PME a fait l'objet d'une divergence d'opinions, entre les auteurs qui confirment le faible niveau d'intégration des PME dans cette démarche (Capron & Lanoizelée, 2016)et ceux qui considèrent la nécessité d'une réorientation stratégique, impliquant une vision de dirigeant améliorée vers les questions de durabilité (Saulquin & Schier, 2007). Ainsi, nous consacrons cette première partie à la présentation des éléments d'analyse liées à l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME, en se basant sur les apports de la littérature académique.

Le premier chapitre est consacré à l'analyse du cadre théorique et conceptuel relatif à la RSE, nous exposons les définitions du concept telles qu'elles ont été proposées par les chercheurs de domaine, en mettant la lumière sur les différentes approches. À travers ce chapitre, nous allons également introduire les principales théories mobilisées pour l'étude de la RSE, à savoir la théorie des parties prenantes, la théorie de dépendance à l'égard des ressources et la théorie de la légitimité. Nous exposons également les particularités liées au contexte des PME, ainsi que le rôle central du dirigeant dans les choix stratégiques, y compris la RSE.

À travers le deuxième chapitre, nous allons s'appuyer sur la relation entre la vision stratégique des dirigeants des PME et la RSE, à travers l'explication de l'impact des valeurs, comportements et les perceptions des dirigeants sur l'intégration de la RSE. Nous allons présenter les principales typologies de stratégie et de vision stratégique proposées dans la littérature. Nous examinons également les principaux facteurs qui peuvent influencer l'intégration de cette démarche, en tenant compte des spécificités du contexte étudié. Nous finirons par la présentation des normes et référentiels de la RSE, ce qui permet de positionner le concept dans un cadre opérationnel.

Chapitre1 :

Cadre conceptuel et théorique de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME.

Section 1 : étude conceptuelle et théorique de la RSE.

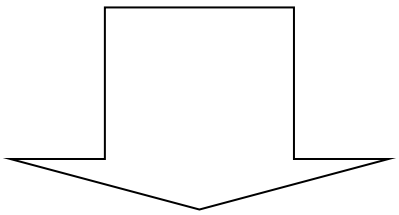
Section 2 : la RSE dans la vision des dirigeants des PME.

Chapitre 2 :

La vision stratégique du dirigeant dans les PME : un vecteur d'intégration de la RSE

Section 1 : Vers une vision stratégique fondée sur la RSE

Section 2 : les facteurs influençant l'intégration de la RSE dans la vision stratégique du dirigeant



Chapitre 3 :

Etude contextuelle de la recherche et choix méthodologiques.

Section 1 : étude contextuelle de la RSE au niveau des PME agroalimentaires algériennes.

Section2 : choix méthodologiques et positionnement épistimologique.

Chapitre 4 :

Présentation, analyse et discussion des résultats

Section 1 : présentation des résultats qualitatifs et quantitatifs.

Section 2 : analyse et discussion des résultats obtenus.

Chapitre 1 : le Cadre conceptuel et théorique de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME.

La RSE est désormais ces dernières années un champ primordial dans les réflexions stratégiques organisationnelles. Elle est considérée comme une partie entière de la stratégie de l'entreprise notamment en ce qui concerne les objectifs économiques et sociaux environnementaux. À son tour, la RSE des PME s'est imposée comme un champ de recherche avec des particularités spécifiques, tant en terme de conceptualisation, que de mise en œuvre.

Les orientations stratégiques des PME dépendent principalement de la perception des dirigeants (Torrés, 2004). Quant à la vision stratégique, elle est considérée comme la représentation que le dirigeant se fait de l'avenir de son entreprise et des moyens d'y parvenir (El Bousseghrini, Sandrine, & Youssef, 2016). Ainsi, l'intégration des principes de durabilité et de RSE dépend principalement de la vision stratégique du dirigeant.

L'objectif de ce chapitre est d'établir le cadre conceptuel et théorique de la RSE et de la vision stratégique des dirigeants des PME. Nous allons commencer par la présentation de l'originalité du concept, les principales définitions et les approches théoriques permettant de comprendre les enjeux de l'engagement social des entreprises.

Ensuite, nous allons consacrer une partie à l'étude des PME et leurs spécificités, ainsi que le rôle déterminant du dirigeant.

Enfin, nous allons mettre l'accent sur le concept de la vision et son rôle dans le processus de prise de décision.

Section 1 : Etude conceptuelle et théorique de la RSE.

Le DD et la RSE, deux concepts qui sont intimement liées. La prise en compte des principes de DD au niveau microéconomique se manifeste à travers la RSE. Il s'agit d'intégrer les dimensions économiques, sociales et environnementales dans les préoccupations de l'entreprise. Ce caractère multidimensionnel, ainsi que les objectifs stratégiques et opérationnels de la RSE, ont fait de ce concept un objet central de réflexion en sciences de gestion. L'objectif de la présente section est de présenter le cadre conceptuel et les fondements théoriques de la RSE.

I. Le couplage développement durable et RSE

Il est important de revenir à la source de la RSE, à l'élément qui a contribué à la naissance de ce concept, qui a marqué ses idées et qui a cerné son enchainement du temps.

Le développement durable ou « *Saistanable development* » un concept qui a fortement marqué sa présence dans le monde de la gestion des organisations et dans le management. le développement durable a été conceptualisé entre 1980 et 1991, il a toujours été considéré comme la clé de secours face aux grands défis, notamment au niveau des sommets et congrés organisés par la communauté internationale (Essabri, 2017).

1. Evolution du concept de Développement Durable.

Revenant à l'histoire au XIXe siècle, la période dans la quelle le courant écologique à commencé à faire son apparition à travers les sollicitations des différentes parties en faveur la protection de la nature, qui a connu des influences très négatives en raison de la révolution industrielle, laquelle a entrainée des comportements humains contribuant à aggrave la situation.

Les résultats ont été majeurs, notamment pour la dégradation écologique, poussant ainsi les Homme à réagir par la recherche des solutions adéquates à cette problématique.

Cette prise de conscience sur les risques provoqués à notre écosystème a conduit à élaborer des actions protectrices et défensives, les règles et les actions protectrices ont montré leurs limites, les conséquences provoqué par l'homme n'ont pas impacté que l'écosystème, les menaces sont plus globales et arrivent à influencer la Biosphère : la découverte du trou dans la couche d'Ozone, l'accroissement de l'effet de serre, évolution de la sécheresse et de réchauffement climatique. Le mode d'évolution des firmes avait besoin de véritables

interrogations. L'organisation des sommets et des conférences était une nécessité afin de chercher les portes de secours, et discuter la recherche des solutions.

1.1 Le club de Rome 1970 et la croissance zéro :

Cinquante deux pays se réunissent au niveau de club de Rome avec la participation d'une communauté de réflexion qui regroupe des scientifiques, des industriels et des entrepreneurs afin de trouver les solutions possibles aux problèmes complexes qui touchent les pays du monde entier.

Ce rapport affirme que la planète face à l'évolution démographique et industrielle se met en situation de danger, de ce fait, le club de Rome lance l'idée de « *la croissance zéro* » dans le rapport « *Halte à la croissance* », ce dernier, insiste sur l'importance de la protection de l'environnement et la nature, et sur la nécessité d'utiliser les ressources planétaires d'une manière rationnelle face au défi d'épuisement.

1.2 La conférence des Nations Unies sur l'environnement à Stockholm 1972 et « l'écodéveloppement »

En 1972, la conférence des Nations Unies sur l'environnement à Stockholm à fait de l'environnement une question primordiale, elle donne l'occasion d'ouverture d'un débat important entre les pays développés et en cours de développement sur le lien qui existe entre la croissance économique, la pollution de l'univers, et le bien être de la population du monde entier. Cette rencontre a conduit à la naissance du concept « écodéveloppement ». Cette conférence met l'accent sur l'importance de considérer le développement et l'environnement comme un seul problème.

La conférence des Nations Unies est considérée comme le lieu de naissance principal de développement durable.

1.3 Le rapport de Brundtland 1987

Dans le cadre des efforts de formalisation du concept de développement durable, la commission mondiale pour l'environnement et le développement (CMED) présidé par Mme Brundtland, a publié en 1987 le rapport « Notre avenir à tous ». L'objectif était de permettre aux différents acteurs de sortir de l'état de désaccord afin de pouvoir garantir aux êtres humains un meilleur avenir et une meilleure qualité de vie. De ce fait, elle propose un nouveau modèle de développement dit « Durable » ou « Viable ». Il est définit ainsi :« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des

générations futures de répondre aux leurs.» (Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), 1987).

À travers cette définition on comprend que :

- Deux idées sont intimement liées à la notion de DD : la nécessité d'accorder une priorité aux besoins essentiels, et la milite des capacités sociales et environnementales pour répondre aux besoins actuels et futurs.
- Le principal objectif de développement durable est d'assurer l'efficacité économique, l'équité sociale avec la préservation de l'environnement de la façon suivante :

- La dimension économique **:** assurer l'efficacité de la production des firmes (produits, services) pour développer la valeur économique.

- La dimension environnementale : les entreprises doivent minimiser les risques des effets de leurs activités sur l'écologie.

- La dimension sociale **:** vise à assurer l'équité entre les différentes parties prenantes.

1.4 Le sommet de Rio 1992

Aussi appelé sommet de la terre, c'est une conférence des Nations Unies sur le développement et l'environnement qui a été organisé du 3 à 14 juin 1992 à Rio de Janeiro, la conférence a réuni des dirigeants politiques, diplomates, scientifiques, représentants des médias et des organisations non gouvernementales (ONG) de 179 pays.

La rencontre de Rio de Janeiro a souligné l'importance des points suivants :

- Il existe une relation de dépendance entre les facteurs économiques, sociaux et environnementaux, ces facteurs évoluent au même niveau.
- Le succès d'un secteur dépend des actions des autres secteurs ;
- Les objectifs de développement durable concernent le monde entier.

Le sommet de RIO a permet de mondialiser le concept de développement durable à travers la création de deux textes juridiques : la déclaration de RIO, et l'agenda 21.

La déclaration du RIO : Cette déclaration a formalisé, institutionnalisé et présenté les droits et les devoirs des Etats en ce qui concerne le développement durable.

Extrait de la déclaration de Rio 1992

Afin de relever les défis que représentent l'environnement et le développement, les Etats ont décidé d'établir un nouveau partenariat mondial, qui exige que tous les Etats poursuivent un dialogue constructif, inspiré par la nécessité de rendre l'économie mondiale plus efficace et plus équitable, compte tenu de l'interdépendance croissante de la communauté des nations et de la nécessité de donner la priorité au développement durable dans le programme d'action de la communauté internationale. Il est reconnu que, pour assurer le succès de ce nouveau partenariat, il est important de surmonter les affrontements et de promouvoir un climat de coopération et de solidarité véritable. Il est également essentiel de renforcer les politiques nationales et internationales et la coopération afin de s'adapter aux nouvelles réalités.

Le texte de la déclaration regroupe 27 principes :

Extrait de la déclaration Rio 1992

Principe 1. « Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature ».

Principe 3. « Le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement des générations présentes et futures ».

Principe 4. « Pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considérée isolément ».

Principe 8. « Afin de parvenir à un développement durable et à une meilleure qualité de vie pour tous les peuples, les États devraient réduire et éliminer les modes de production et de consommation non viables et promouvoir des politiques démographiques appropriées ».

40 chapitres exposent prés de 2500 recommandations, il présente les moyens à mobiliser pour atteindre les objectifs de durabilité tel que : la réduction du gaspillage des ressources naturelles, la lutte contre la pauvreté, la protection de l'atmosphère, des océans, de la faune et la flore…

Pour assurer que les actions s'articulent autour du même objectif, les Etats ont été appelés à mettre en place des stratégies nationaux, régionaux et locaux de développement durable, cette démarche favorise la diversité des stratégies d'un pays à l'autre et à l'intérieure de pays.

Extrait de l'Agenda 21

2.3 « L'économie internationale doit créer un climat international propice à la réalisation des objectifs en matière d'environnement et de développement :

a) en encourageant le développement durable par une libéralisation du commerce ;

b) en faisant en sorte que le commerce et l'environnement se soutiennent mutuellement par des apports financiers adéquats aux pays en développement et par le règlement du problème de l'endettement international ;

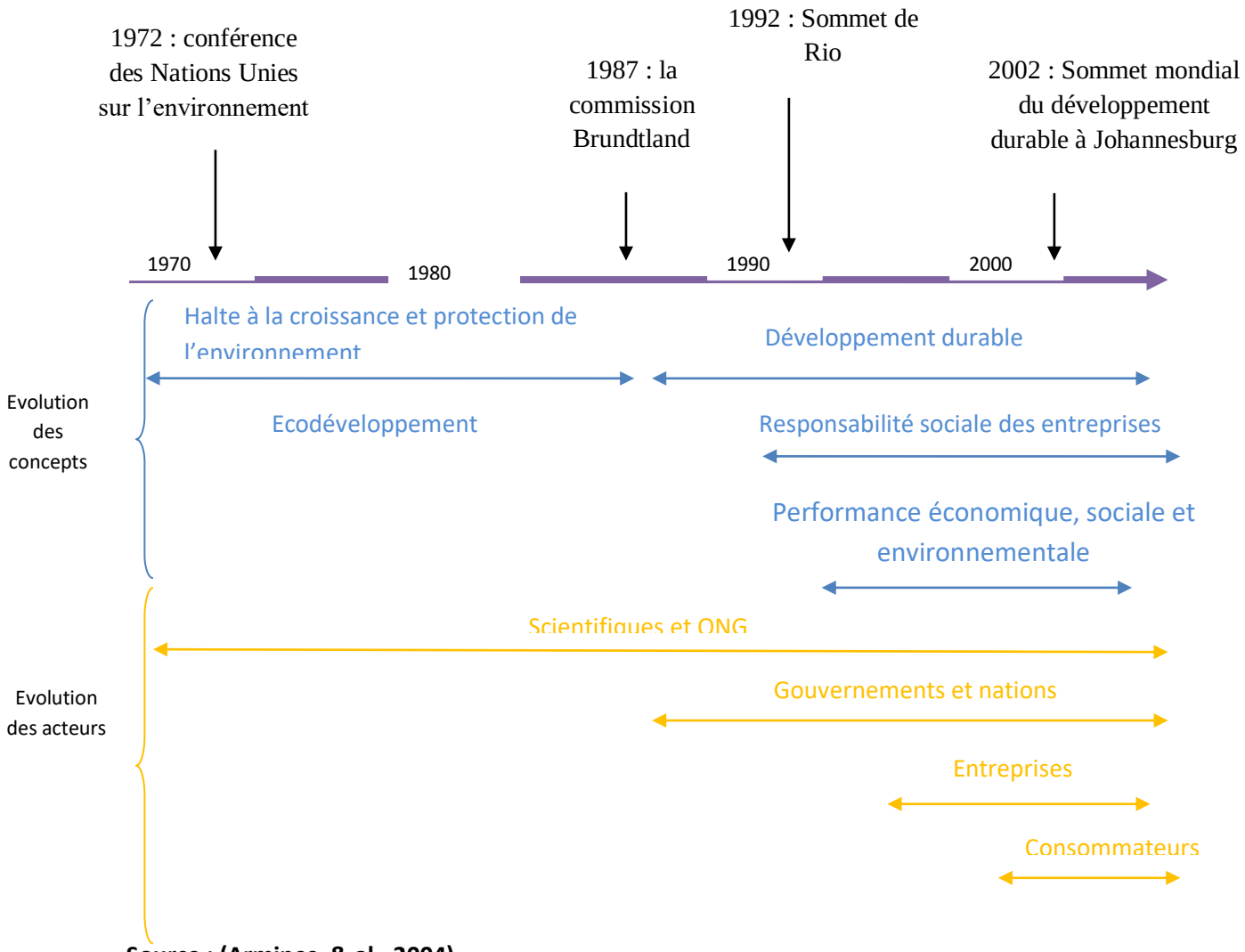
c) en encourageant la mise en œuvre de politiques macro-économiques favorables à l'environnement comme au développement.

1.6 Le sommet mondial du développement durable à Johannesburg 2002

L'étape qui a suit le sommet de la terre avait pour objectif d'approprier le concept de développement durable selon le contexte et les intérêts de chaque acteur. Le sommet de Johannesburg a insisté sur l'importance de formaliser le développement durable à travers les politiques économique, sociales et les textes juridiques. Le sommet a également reconnu l'importance des entreprises privé et leur poids considérable dans la vie économique, pour cette raison leur implication était primordiale dans ce sujet.

La figure suivante résume les principales phases d'évolution du développement durable :

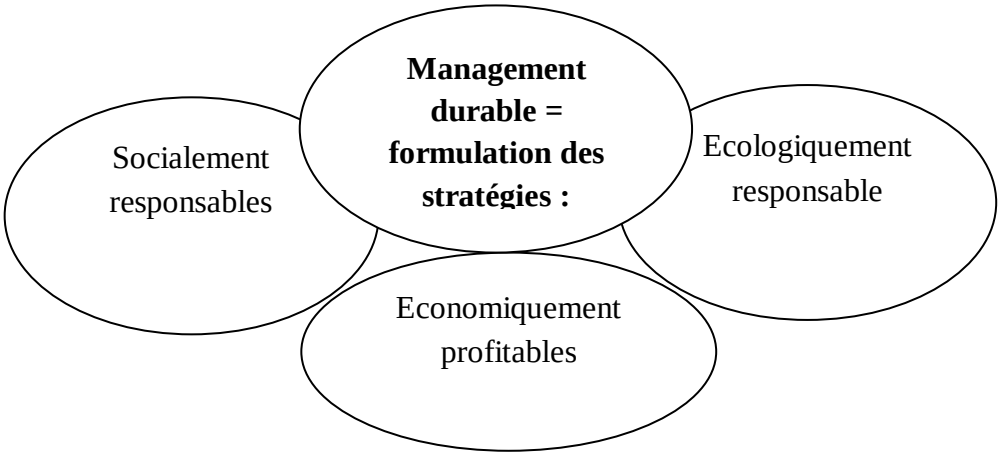
Figure 1 : Grandes dates du développement durable



Source : (Armines. & al., 2004)

Le grand succès de développement durable lui a permis d'intégrer le monde des entreprises, en impliquant ces dernières dans les principales préoccupations, à savoir la prise en considération des impacts de l'activité économique sur les volets sociaux et environnementaux. Il s'agit d'adopter un mode de management « Durable » à travers lequel, l'entreprise contribue à la réalisation des objectifs du DD.

Figure 2 : l'intégration conjointe de la RSE et de DD au niveau des entreprises



Source : Etablit par nous même.

Il est généralement connu que la recherche de maximisation des profits est l'objectif le plus important pour toutes les entreprises, ce qui traduit l'implication des différentes fonctions dans cet objectif , tout comme les fonctions de production, marketing ou autre. Cette idée nous conduit à déduire que la gestion interne des entreprises est basée sur une finalité économique. Cependant, plusieurs auteurs, tel que Henry Mintzberg ont parlé sur la relation gestion, développement durable en se basant sur la nécessité de modifier le rôle fondamental des organisations avec le développement du type libéral. Henry Mintzberg décaler : « Depuis que les économistes et les actionnaires en on prit le contrôle des organisations, elles ont changé de mission. L'efficacité et la rentabilité ont fait oublier leur raison d'être, nous les avons crée pour servir, et voila aujourd'hui nous travaillons pour les enrichir ». (Bérard, 1999) De ce fait, la vision du développement des entreprises ne doit pas se limiter seulement sur l'aspect économique et financier, mais elle doit s'inscrire sur une logique de développement durable fondé sur une vision élargie, selon laquelle l'économie est considérée comme un sous-système intégré au système social et écologique.

L'intégration des principes de développement durable dans la gestion des entreprises consiste un véritable défis. La RSE à son tour, permet l'élaboration d'un système de gestion qui vise la création de valeur est de profitabilité sans détriment de la capacité de production des écosystèmes, tout en assurant l'équilibre entre la performance économique, sociale et

environnementale, afin de permettre aux entreprises de s'inscrire dans une logique de durabilité.

II. La RSE : fondements et enjeux.

La RSE est la traduction de développement durable dans le contexte des entreprises. Elle permet une intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales à leurs stratégies de base (Fotso, 2018)

Plusieurs travaux ont confirmé l'indispensabilité de la RSE (Freeman, 1984; Caroll A. , 1979; James P. , 2002; Rosé J. j., 2006; Igalens, 2012) notamment avec la pression institutionnel et la forte concurrence.

1. Etude de développement du concept de la RSE :

Le concept de la RSE est ambigu, non seulement dans sa signification mais aussi dans son application et l'histoire de son développement reflète sa multi-dimensionnalité (El Bousseghrini, Sandrine, & Youssef, 2016).

L'apparition de ce concept n'est pas accidentel, plusieurs facteurs ont favorisé son émergence tels que l'évolution industrielle, la mondialisation, les changements environnementaux[1], ainsi que les religions qui ont fait allusions aux responsabilités des individus envers les personnes, la société et la terre. La tendance qui a suit les activités de charité individuelle dans le milieu des affaires n'a fait que renforcer le développement du concept de la responsabilité sociale et environnementale.

Les origines du concept sont certes anciennes, mais son intégration dans le domaine académique est récente, elle remonte à 1953, aux Etats-Unis, avec l'apparition de l'ouvrage intitulé « social responsability of the businessman » de BOWEN, le chercheur ayant contribué à conceptualiser la RSE au sein des entreprises, ce qu'il lui a permet de devenir le père fondateur de la RSE.

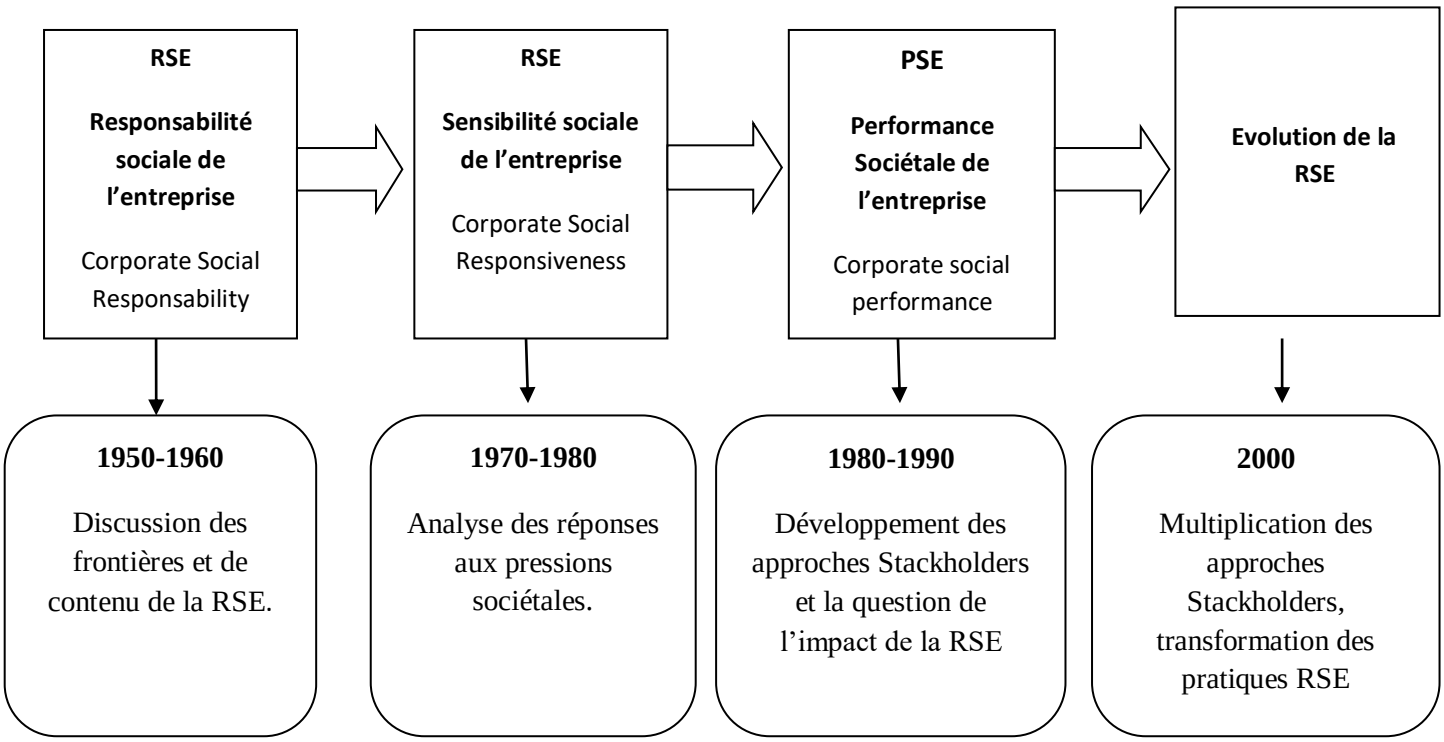
L'évolution de la RSE peut se résumer en 4 grandes phases :

- La première (1950/1960) : c'est la période qui a marqué l'apparition du concept de la RSE, dans la quelle les recherches ont commencé à déterminer les responsabilités de l'entreprise envers la société.

[1] Dégradation de la biosphère, réchauffement climatique…

- La deuxième (les années 1970) : les recherches sont focalisées sur la façon dont l'entreprise pouvait concrètement détecter et gérer les problèmes de la RSE, c'est une vision plus procédurale qui travaille sur le concept de la sensibilité sociétale de l'entreprise (Rosé J. , 2010).
- La troisième (les années 1980/1990) : c'est la période dans laquelle les travaux sont focalisés sur la définition de la performance sociale des entreprises et des principes éthiques.
- La quatrième phase (les années 2000) : c'est à partir de cette période que les entreprises ont commencé à chercher des facteurs extra financiers pour contribuer au développement durable tout en assurant les objectifs économiques.

Figure 3 : Cheminement de l'évolution de la RSE



Source : (Jacques, 2012)

2. Vers une définition universelle de la RSE ?

Comme nous avons mentionné dans le passage précédent, le concept de la RSE connait une ambigüité, mais la question la plus souvent posée concerne son universalité. En effet, même après une période de recherche de cinquante ans, la définition de la RSE fait toujours l'objet d'une divergence conceptuelle qui se manifeste dans les différences du système institutionnel, la différence dans le système économique, sociale et culturel de chaque pays.

Aux Etats Unis, la RSE est perçue comme une action philanthropique à travers la quelle les entreprises offrent une partie de leurs profits pour des raisons caritatives, sans attendre un retour.

Passant au modèle européen, les entreprises appliquent des critères d'interactions sociales à tous les stades d'activité de l'entreprise (Rodic, 2007). Le tableau suivant illustre cette perspective comparative.

Tableau 1 : la RSE entre une perspective américaine et européenne.

Perspective américaine	Perspective européenne
Préserver la réputation et la valeur actionnariale.	Favoriser la référence à des valeurs dans la culture organisationnelle.
La mise en œuvre des codes éthiques	La présence de la démocratie au sein des entreprises.
La présence d'honnêteté.	L'éthique est la base des relations.
Les valeurs	Importance accordé à la compréhension des valeurs
Tradition juridique de la Common Law où une place est laissée au conflit et à l'interprétation,	Tradition juridique du droit du travail,
Mise en place des lois contre la corruption	Encourager l'aspect volontaire et non légal.
Présence des modules sur l'éthique des affaires en management.	Présence des cours sur l'implication économique dans le monde des affaires et l'importance de l'éthique.

Source : établit par nous même à partir de (Rosé J. , 2010).

Plusieurs chercheurs ont fourni des définitions au concept, afin de minimiser l'ambigüité (Davis, 1960; McGuire, 1963; Caroll A. , A three dimensional conceptual model of corporate social performance, 1979; Wood D. , Corporate social performance revisited, 1991; Clarkson, 1995; Capron & Quariel, 2016) . Chacun des auteurs définit la RSE selon ses propres visions et convictions, c'est la raison qui explique le flou définitionnel qui existe dans le concept : certains relient la RSE au développement durable, au comportement éthique, tantôt au comportement social, aux actions philanthropiques, à la légitimité des actions…

Historiquement, (Bowen, 1953) était le premier qui a définit la RSE. Selon l'auteur la RSE des business men renvoie à la nécessité de suivre un mode de développement convenable aux valeurs et aux objectifs désirés par la société.

D'après cette définition on analyse que Bowen a mis l'accent sur les hommes d'affaires. En effet, nous considérons qu'il s'est focalisé sur cette catégorie sociale, car ils sont les plus impliqués au monde professionnel et organisationnel à travers leur pouvoir et leur influence. Il peut être logique qu'ils prennent part à ce débat, sans négliger que cette définition n'implique pas que les hommes d'affaires au tant que membres de la société, mais l'auteur insiste que malgré leurs valeurs considérable, ils ne doivent pas mettre leurs propre valeurs et objectifs au dessus des valeurs de la société.

Plusieurs autres définitions de la RSE ont été proposé, tel que la fameuse définition de livre vert de la commission européenne[2], qui relie la RSE à l'aspect volontaire et à la satisfaction des parties prenantes.

L'organisation de coopération et de développement économique L'OCDE[3] considère la RSE comme « on s'entend en général pour dire que les entreprises dans une économie globale sont souvent appelé à jouer un plus grand rôle, au delà de celui de création d'emplois et de richesses. La RSE est la contribution des entreprises au développement de la durabilité ; que le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services pour les consommateurs, mais il doit répondre également aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement. » (OCED).

D'après cette définition on constate que l'organisme explique le rôle traditionnel des entreprises dans la création des emplois, des produits, services, richesses…, et que l'intégration de la RSE nécessite la prise en considération des préoccupations sociaux-environnementaux.

La norme ISO 26000 donne une définition descriptive à la RSE, elle la considère comme responsabilité de la part de l'entreprise de prendre en considération tout genre d'impact sur la

[2] « L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes ».
[3] L'Organisation de coopération et de développement économique est l'organisme international principal de référence en matière de normes sur la conduite responsable des entreprises.

société et l'environnement, elle met l'accent sur l'aspect de transparence, d'éthique, et de satisfaction des parties prenantes.

Le concept de la RSE depuis son apparition attire l'attention de plusieurs chercheurs, pour chacun, la RSE a une signification précise, nous résumons les définitions des principaux chercheurs dans le tableau suivant :

Tableau 2 : les définitions de la RSE

Définition	Auteur
Selon l'auteur, la RSE se représente dans les actions et les décisions qui dépassent les intérêts économiques de l'entreprise.	Davis, 1960
Selon l'auteur, la RSE se résume dans l'idée qui met l'entreprise dans des situations de responsabilité non seulement économique et légale mais aussi envers la société et l'environnement.	McGuire, 1963
Selon l'auteur, la RSE renvoie aux obligations de l'entreprise envers la société à travers les attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques dans une période donnée.	Caroll, 1976
Selon l'idée de l'auteur, on ne peut appréhender la signification de la RSE qu'à travers l'interaction de trois principes de base : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel.	Wood, 1991
Selon l'auteur la RSE a permet une modification de la vision managériale, elle offre une cohérence des pratiques, cela implique même les méthodes de gestion qui existaient en dehors de son champ tel que le Reporting qui a des origines financières, il devient environnemental et sociétal. La RSE a regroupé des dimensions qui ont réinterprété de la genèse de la performance, des procédures et des valeurs. Plusieurs outils de gestion ont appariaient avant même	Pesqueux,2010

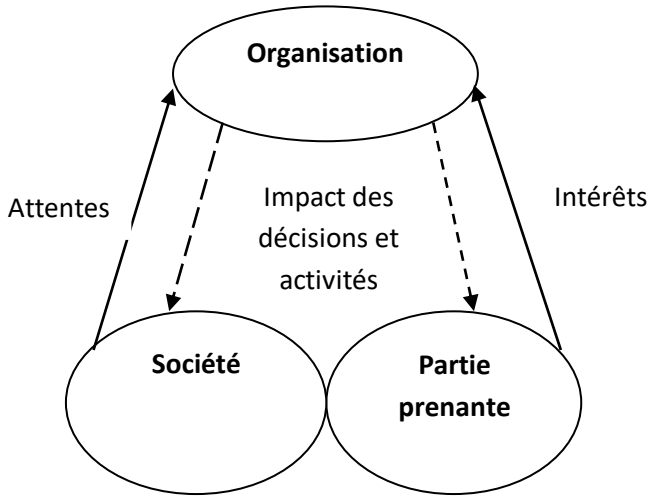
la naissance du thème ont pris une nouvelle dimension tel que la charte éthique.	
Afin de comprendre la notion de la responsabilité et sa relation avec la RSE, l'auteur propose de faire recours à la notion de « redevabilité » (*accountability* en anglais) qui est liée à l'idée de dette, permet de mieux cerner les relations entreprises-société. »	Capron, 2016

Source : Etablit par nous même.

Le tableau démontre des points en commun dans les définitions proposés pour la RSE :

- Le principe de durabilité : l'entreprise doit prendre en considération l'impact de ses activités sur le système social et écologique.
- La satisfaction des parties prenantes : en tenant compte de leurs attentes.

Figure 4 : le tryptique société/ partie prenante /organisation



Source : (Jounot A. , 2010)

Dans l'étude de concept de la RSE, il est important de faire la distinction entre la responsabilité sociale et la responsabilité sociétale. En effet, le concept « social » en anglais recouvre un sens beaucoup plus large qu'en français. Selon Schott-Seraudie (2012) le domaine de la responsabilité sociale des entreprises recouvre au premier lieu, les stackholders « Parties prenantes », de l'autre coté, le domaine de la responsabilité sociétale traite les effets de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de la société et l'environnement. Cela est confirmé par la définition proposé par la commission européenne : « Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi

aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. » (livre vert de la comission européenne, 2001).

Pour entrer pleinement dans l'étude de la RSE, une présentation des principaux modèles explicatifs de l'engagement sociale des entreprises semble importante. On s'intéresse principalement aux modèles de Caroll (1979) et Wood (1991)

3. Etude des principaux modèles relatives à la RSE

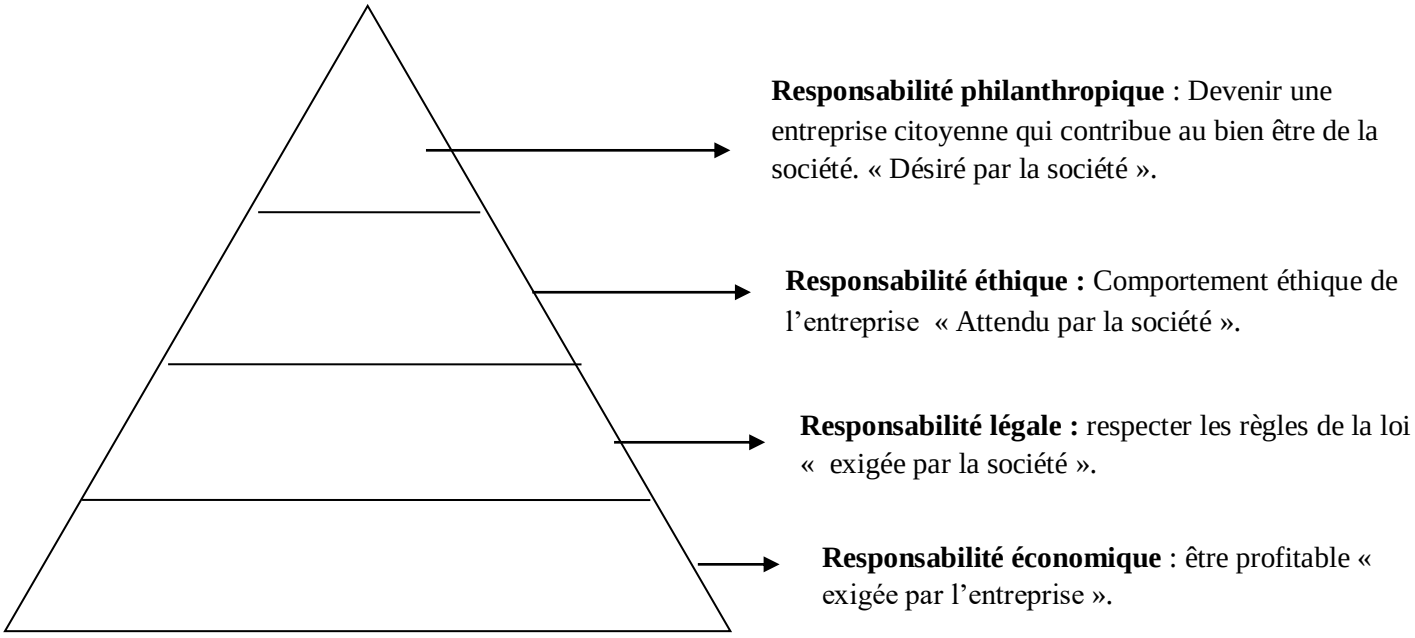
Depuis les années 1950, les chercheurs ont commencé à s'intéressé au concept de la RSE dans le monde de la gestion et le domaine des affaires (Wood D. , 1991; Wartick & Cochran, 1958; Caroll, 1991). Les résultats des travaux ont fait la naissance d'une modélisation du concept de la RSE, à savoir le modèle de Caroll et Wood.

3.1 Le modèle de Caroll :

Dans ses efforts à modéliser le concept de la RSE, Caroll perçoit la responsabilité des entreprises comme « *une manière de gérer l'entreprise de telle façon qu'elle soit profitable économiquement, qu'elle respecte la loi et qu'elle respecte l'éthique*. » (Caroll A.-B. , 1983)..

L'auteur affirme que sa vision est similaire à celle de (Freidman, 1970). En effet, l'objectif ultime de toute entreprise doit être la réalisation du maximum de profit. Tandis que, les objectifs sociaux ne relèveraient pas de la responsabilité directe de l'entreprise. Nous présentons dans la figure suivante, les principaux axes de la responsabilité de l'entreprise proposé par (Caroll A. , 1979).

Figure 5 : La pyramide de la responsabilité sociale



Source : (Caroll A. , A three dimensional conceptual model of corporate social performance, 1979)

En 1991, Caroll a reconstitué son modèle sous-forme d'une pyramide après avoir remarqué que la dimension économique était beaucoup plus prise en considération par les entreprises, vient par la suite la dimension légale, alors que moins d'importance à été accordé aux dimensions éthiques et discrétionnaires. Après la reformulation, Caroll a mis la dimension économique comme la base de la pyramide, elle est considérée comme la responsabilité principale de l'entreprise, suivie par les responsabilités légales, éthiques, et dans le sommet nous trouvons la responsabilité philanthropique. Dans cette perspective les responsabilités s'ajoutent les unes aux autres et chacune d'entres elles forment un composant de base de la RSE (Golli, 2009). L'idée a également été confirmé par (Capron & Quarial-Lanoizelée., 2007) chacun de ces niveaux dépend de celui qui le procède.

- **La responsabilité économique** : Selon Caroll (1979/1991), une entreprise ne pourra assurer sa pérennité, ni couvrir ses charges, si elle n'assure pas d'abord sa responsabilité économique. Des lors, elle ne serait pas en mesure d'investir dans des actions caritatives ni à répondre à des objectifs sociaux. C'est pourquoi l'auteur considère que la responsabilité économique constitue en elle même une exigence sociale.
- **La responsabilité légale** : la responsabilité légale de l'entreprise signifie qu'elle opère conformément à la loi (Caroll, 1991). Il s'agit de respecter les règles du jeu fixé par la loi

afin d'assurer le bon fonctionnement. La responsabilité légale permet à l'entreprise d'identifier ce qui est « juste et correcte » sans forcément définir ce qui est éthique.

- **La responsabilité éthique** : Selon Caroll (1991), la responsabilité éthique exige aux entreprises de faire ce qui est bon, juste et honnête, même si ce n'est pas cité par la loi. Il s'agit d'assurer la légitimité des activités de l'entreprise, et de suivre le principe d'honnêteté dans ses actions avec les différentes parties prenantes. selon l'auteur, la responsabilité éthique est attendue par la société.
- **La responsabilité philanthropique**[4] : elle se positionne au sommet de la pyramide. Cette responsabilité est moins importante par rapport aux responsabilités précédentes, mais elle reste désirable par la société.

- **Les limites de la pyramide RSE de Caroll (1991)**

Malgré que ce modèle a été souvent utilisé dans les recherches théoriques et empiriques, mais il a marqué plusieurs limites :

- Selon (Crane & Matten, 2004) ce modèle ne traite pas des sujets de conflits qui sont souvent présent dans le monde des affaires, comme l'interaction entre la responsabilité économique et éthique. Pour (Schwtaz & Caroll, 2003) il existe une inappropriation dans les relations entre les quatre composantes du modèle, une naissance d'une certaine confusion dans la priorité de classement des variables peut être fortement présente. Dans une première lecture, le lecteur peut comprendre que la responsabilité philanthropique et la plus importante en raison de son placement au sommet de la pyramide, et la responsabilité économique est la moins importante en raison de son placement en bas de la pyramide, dans ce cas, une erreur peut être accordé aux priorités des différentes responsabilités présentées dans le modèle.

- Une autre limite traité par (Schwtaz & Caroll, 2003)dans la quelle ils insistent sur le point que la forme de pyramide ne permet pas d'identifier clairement les interactions entre les différentes dimensions de la RSE. Les auteurs ont aussi critiqué la dimension philanthropique de la RSE à la quelle (Caroll A. , 1979) a accordé moins d'importance, selon leur vision, la philanthropie n'est pas considéré comme une responsabilité en raison de son aspect volontaire et désirable, loin d'être une exigence. Dans cette optique, les

[4] La philanthropie est une doctrine qui s'intéresse principalement au bien de l'humanité et où les individus améliorent la situation des autres individus sans attendre de rétribution ou de récompense[4] (Golli, 2009).

deux auteurs ont enlevé la dimension philanthropique du modèle, et ils l'ont intégré dans la dimension éthique, car selon eux, ces deux dimensions sont tellement proches qu'il peut y avoir une confusion entre les deux.

- Toujours dans les critiques de (Schwtaz & Caroll, 2003). ils mettent cette fois la lumière sur le manque de précision dans la définition des trois dimensions, les critères intégrés dans l'évaluation de l'activité de l'entreprise et les motifs relatifs à chaque responsabilité.

3.2 Le modèle de Wood

En 1991, Wood a proposé un modèle de la RSE qui traite les attentes définies par la société envers les entreprises (Saousany & Kidaye, 2021). (Taoufik, 2014) confirme à travers ses recherches que (Wood J. , 1991) a détaillé les liens entre les principes de la RSE. On parle de la légitimité, la responsabilité envers l'opinion, la discrétion managériale, les critéres d'évaluation de la RSE par l'environnement, le partenariat, l'impact et les influences de l'activité de l'entreprise sur le systéme social.

- **Le niveau institutionnel (principe de légitimité) :** dans ce niveau l'entreprise se trouve face à un ensemble d'obligations à respecter, permettant d'organiser la relation de l'entreprise avec la société, dans le cas de respect des règles, l'entreprise assure la légitimité de ses actions et évite tout genre d'abus du pouvoir.
- **Le niveau organisationnel (principe de la responsabilité publique) :** Assumer les conséquences relatives aux activités de l'entreprise qui peuvent avoir un impact sur l'environnement.
- **Le niveau individuel (discrétion managériale) :** consiste à déterminer la responsabilité de dirigeants envers l'ensemble des parties prenantes.

On peut dégager du modèle de (Wood J. , 1991)les principaux points suivants :

- Malgré la relation qui existe entre les trois niveaux motionnés, il y'a une possibilité que chaque niveau soit exercé indépendamment,
  La société et l'entreprise sont toujours en interaction, la société est l'une des parties qui ont des attentes au prés de l'entreprise et qui est affectée par son comportement.

- La RSE peut être la traduction de l'externalité qui existe entre la société et l'entreprise, les effets externes[5] peuvent être positifs ou négatifs.

(Caroll A. , 1979) propose d'intégré des nouvelles dimensions de performance sociale, afin d'opérationnaliser son modèle. L'auteur propose d'intégrer des dimensions quantitatives et mesurables. La PSE ou la performance sociale des entreprise est définit selon (Wood J. , 1991) comme étant les résultats observés liés aux relations de l'entreprise avec la société qui se résument dans les politiques, les processus, les programmes menés par l'entreprise dans le cadre de sa responsabilité. Selon cette définition la notion de la PSE peut être considérée comme le résultat d'une démarche RSE efficace et pertinente, elle est également reliée à la capacité de l'entreprise à satisfaire ses parties prenantes. La PSE est selon (Clarkson M. , 1995)la capacité de l'entreprise à gérer efficacement ses parties prenantes en vue de répondre à leurs attentes. La notion de la PSE est considérée, dans le domaine de management stratégique, comme une source d'avantage concurrentiel.

Dans sa définition de la RSE, (Wood J. , 1991)considère l'entreprise et la société comme deux entités embraqués plutôt que distinctes. L'auteur s'est basée sur les travaux de (Wood J. , 1991), il a gardé les formes des responsabilités sociales tout en ajoutant une notion complémentaire qui permet de définir les trois niveaux de la RSE.

[5] Le concept d'externalité peut se définir comme suite : « la reconnaissance d'un acteur que son comportement peut affecter d'autres acteurs sans que ces derniers aient des connaissances sur les conséquences négatives (dans le cas d'externalité négative) , ou sans payer les avantages qui l'ont été contribués(dans le cas d'externalité positive).

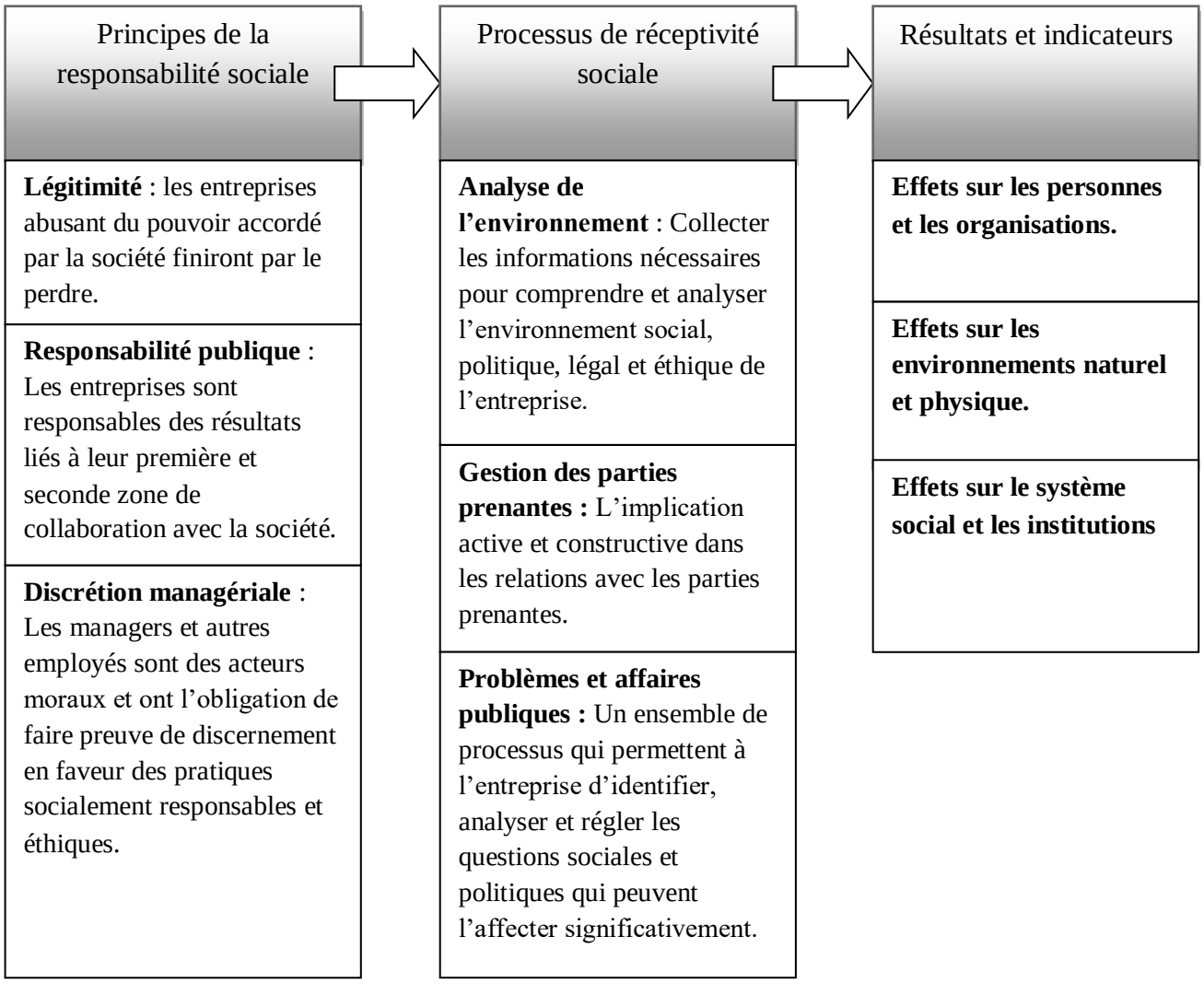
Figure 6 : Niveaux de la RSE

	Niveau institutionnel	Niveau organisationnel	Niveau individuel
Responsabilité économique	Produire des biens et des services, offrir des emplois, créé de la richesse pour des actionnaires.	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités.	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage.
Responsabilité légale	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Ouvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts éclairés.	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
Responsabilité éthique	Suivre des principes éthiques fondamentaux (par exemple l'honnêteté).	Fournir des informations précises et complètes pour accroitre la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usages spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit
Responsabilité discrétionnaire	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques, rendre une partie du chiffre d'affaires à la société.	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement sociale de l'entreprise.	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en terme de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité).

Source : Etablit par nous même à partir de modèle de Caroll et Wood (1991).

(Wood J. , 1991) a essayé à travers son modèle d'insérer les pièces manquantes dans le modèle de (Caroll, 1991)Tout en reliant les principes de la RSE (légitimité, responsabilité publique, discrétion managériale) avec la société à travers des indices de mesure de performance de la RSE. La figure suivante explique bien l'enchainement de cette logique.

Figure 7 : Le modèle de la performance sociale des entreprises



Source : (Lahmini, 2020) adapté à partir de Wood (1991).

La phase « résultats et indices » prend en considération l'impact de l'activité de l'entreprise et, ou de l'application des principes de la RSE sur les parties prenantes. Les types des résultats sont déterminés par les articulations, aussi bien générales que spécifiques, définis par les principes structurels de la RSE (Lahmini, 2020).

L'auteur met le point également sur le fait que la performance sociale ne doit pas être observée autant qu'un indice de performance concurrentiel, mais plutôt un indice de performance sociale globale dans le cadre de l'application des pratiques de RSE.

Les travaux sur la RSE ne sont pas limités sur la modélisation, plusieurs théories ont été élaborées afin de permettre une étude approfondie et une véritable intégration du concept dans le milieu académique.

Dans le cadre de notre étude conceptuelle et théorique de la RSE, nous présenterons les principales théories mobilisés relatives à ce concept.

4. Présentation de principales théories relatives à la RSE :

Dans le cadre de notre étude, nous allons se focaliser sur la théorie des parties prenantes, la théorie de dépendance à l'égard des ressources et la théorie néo-institutionnelle.

4.1 Relecture théorique par le courant des parties prenantes :

4.1.1 Les stackholders au cœur de la RSE :

Stackholders ou parties prenantes, un concept fondé par le Standford Research institute en 1963 (Rosé J. j., 2006). En passant par le terme « stockholders » qui signifie « actionnaires », et en remplaçant le « stock » par « stack » comme une volonté d'indication que d'autres membres au-delà des actionnaires ont aussi des intérêts dans l'entreprise, ce sont les parties prenantes.

Le concept a été affiné et popularisé par (Freeman, 1984), mais ses origines ont marqués leur apparition dans les années 50 à travers (Bowen, 1953), qui a donné un éclairage au concept lors de son analyse de la RSE, l'auteur a modélisé l'entreprise comme : « un centre dont l'influence se propage dans des cercles de plus en plus grands, le premier cercle contient les employés, puis viennent les actionnaires, les consommateurs, les fournisseurs, la communauté, les concurrents. Puis, le cercle extérieur représente le public dans son ensemble » (Bowen, 1953).

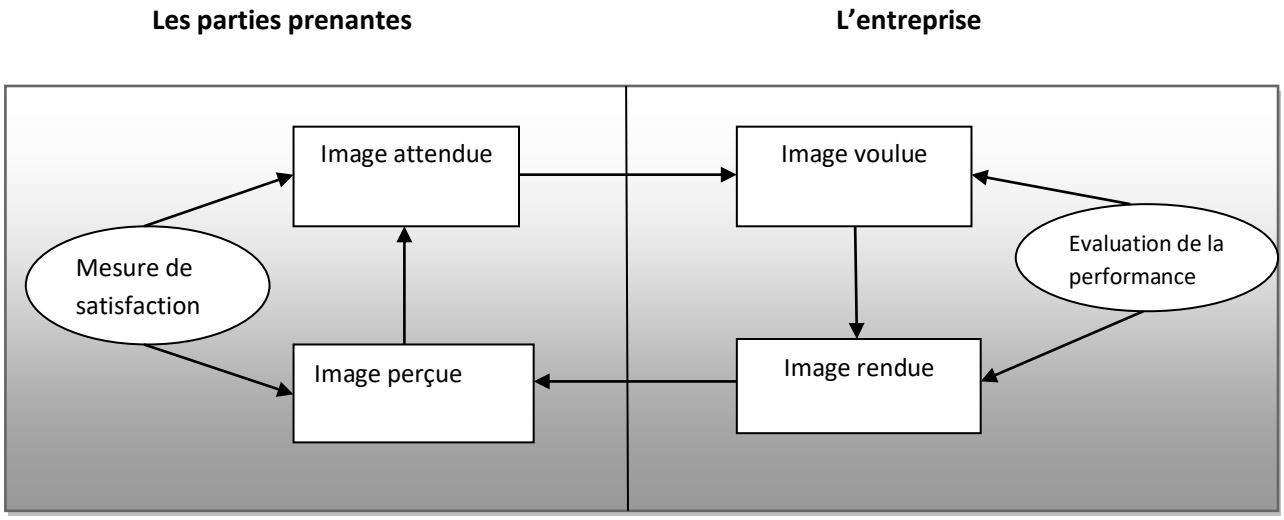
Selon la théorie des stackholders en management, les parties prenantes sont des personnes ou des groupes de personnes qui contribuent d'une manière volontaire ou involontaire à l'activité et à la création de valeur, et qui se retrouvent dans une situation de bénéfice et, ou en assument les risques.

Les dirigeants se trouvent en obligation, pour une meilleure performance, d'identifier premièrement, l'ensemble des parties prenantes, et deuxièmement, la nature de la responsabilité qu'a l'entreprise envers ses PP.

Selon la définition proposé par ISO dans le référentiel SD21000 le terme PP désigne tout individu ou groupe d'individu qui sont en relation avec les stratégies, actions, pratiques et messages de l'entreprise, et qui peuvent affecter ou être affecter, dans le court terme ou le long terme, directement ou indirectement par les décisions de l'entreprise dans le cadre de la réalisation de ses objectifs. (ISO, 2010)

L'objectif est double : permettre à l'entreprise de progresser en évaluant sa performance entre l'image rendue par rapport à celle qu'elle souhaite donner. Et d'une autre part, connaitre la satisfaction des parties prenantes et vérifier, la pertinence des actions menées. (Jounot A. , 2010)

Figure 8 : les parties prenantes de l'entreprise

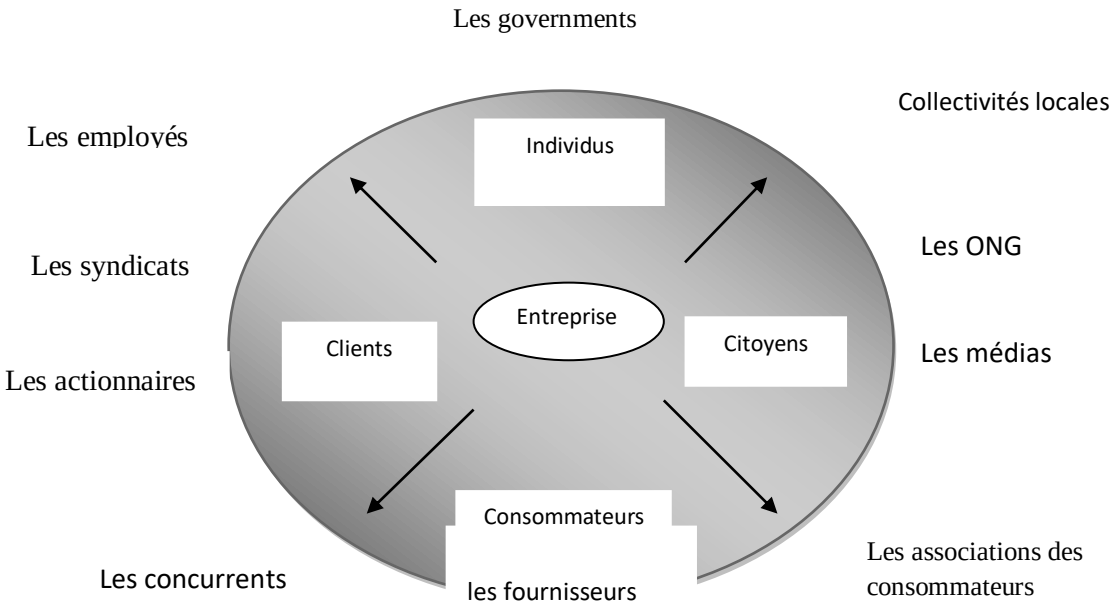


Source : (Jounot A. , 2010)

Dans la littérature managériale, il est admis que, la théorie des parties prenantes considère l'entreprise comme un nœud de contrat (Freeman, 1984). Elle a permis d'opérationnaliser les réactions stratégiques de l'entreprise face aux différents acteurs de son environnement.

Il est important de noter, qu'il n'existe pas dans la théorie une liste bien définie, unique et complète qui identifie les parties prenantes. Il existe en fait, en raison de la diversité des acteurs qui œuvrent dans le domaine de l'économie et de gestion, un grand nombre des PP.

Figure 9 : les stackholders de l'entreprise



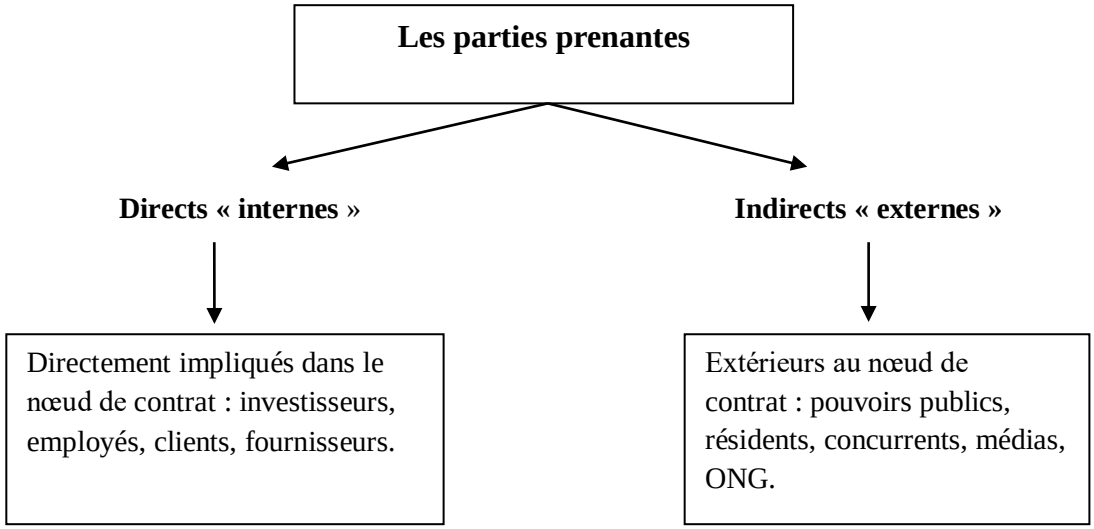
Source : (Rodic, 2007)

En analysant la figure précédente qui schématise les stackholders, on considère les PP comme un ensemble d'acteurs qui constituent un modèle planétaire, à travers lequel, chacun des acteurs maintien un lien direct ou indirect avec le noyau –l'entreprise-, et avec les autres acteurs, c'est comme un jeu de matche, où l'objectif et d'assurer les intérêts de chacun, sous conditions que chaque acteur tien compte non seulement de ses intérêts, mais aussi, des intérêts des autres membres. Dans ce cas « idéal », ce jeu de matche va procurer à l'ensemble des PP des gains, et ils vont former entre eux une relation de type « gagnant-gagnant ». Dans le cas contraire, où chacun des acteurs pensera seulement à sont « profit », le jeu se transformera à une roulette où tous les acteurs seront perdus.

Les travaux multiples sur la théorie des PP ont fait ressortir plusieurs classifications, mais comme nous avons mentionné, il est difficile de dresser une liste bien défini de l'ensemble des PP et leurs attentes. Compte tenu de la complexité de la réalité, et la nécessité d'exploiter des méthodes managériales et économiques, il est important pour le dirigeant d'élaborer une

liste exhaustive des PP et leurs attentes comme principe de base de la RSE. La liste suivante est proposée par (Rosé J. j., 2006) :

Figure 10 : classification des parties prenantes



Source : Etablit par nous méme à partir de **(Rosé J. j., 2006)**.

Une autre classification permet de catégoriser les PP comme suite :

- Stackholders primaire : en relation contractuelle ou quasi-contractuelle avec l'entreprise.
- Stackholders secondaires : dont tous les autres font partie, dans le sens plus large, il s'agit de l'ensemble des individus, institutions, groupes vivants (y compris faune et flore), espace biophysique susceptible d'affecter, ou d'être affecté par l'activité de l'entreprise, certains ajoutent les basins d'emploi, les riverains, l'environnement au sens écologique, les ressources naturelles .

(Freeman, 1984)a identifié dans ses travaux –*the big five of stakeholders*- qui sont : les actionnaires, les employés, les fournisseurs, les consommateurs, et la communauté.

Tableau 3 : les parties prenantes et leurs attentes.

Principales catégories de Stackholders	Principaux types d'attentes
Directs / internes	
Investisseurs (actionnaires, banques, assurances, propriétaires…)	-Résultats financiers -transparence/information -maitrise des risques
Employés et syndicats	- rémunération -équité sociale -conditions de travail -respect des droits de travail -formations -pérennité de l'entreprise
Clients (consommateurs et distributeurs)	-prix - Qualité - Ethique
Fournisseurs et sous-traitants	-rémunération équitable -partenariat de long terme -déontologie des attentes
Indirects / externes	
Pouvoirs publics (Etats, gouvernements, autorités régulatrices, justices…)	-Respect de la législation -contribution à la richesse nationale et locale
Résidents et communautés/collectivités locales	-création d'emplois -contribution au développement économique locale -réduction des pollutions/risques environnementaux -pérennité de l'entreprise
Concurrents	-Respect du droit de la concurrence -éthique
Médias, analystes et agences de notation	-transparence -information
ONG et associations (protection de l'environnement, des droits de l'homme, défense des consommateurs…)	-transparence -information -réduction des pollutions/risques environnementaux -respect de la législation -conditions de travail/ droit de l'homme.

Source : (Rosé J. j., 2006)

Une autre classification des PP proposé par le modèle de (Mitchell, Agle, & Wood., 1997)qui identifie les catégories et les sous-catégories des PP sous-jacente illustré dans le tableau suivant :

Tableau 4 : catégories et sous-catégories des parties prenantes

Catégories des PP	définitions	Sous-catégories	attributs	commentaires
« latentes », ou « peu déterminantes »	PP possèdent une des trois critères	• PP dormante • PP discrétionnaires • PP moustiques sui bordent aux oreilles de l'entreprise	Pouvoir Légitimité Urgence	Pouvoir inutile faute de posséder la légitimité et l'urgence (ex : lobbying). Volonté d'agir, mais ne peut exercer de pression sur la firme (Ex. actionnaires minoritaires). Demande répétitive, mais sans influence sur les décisions de l'entreprise (Ex. riverains).
« En attente »	PP possèdent deux des trois critères	• PP dominantes • • • • PP dangereuse • • PP dépendantes	Pouvoir et légitimité Légitimité et urgence Pouvoir et urgence	Possibilité de coalitions dominante (Ex. comité de direction) PP coercitives, voire violentes (Ex. grévistes). Dépendance par rapport aux autres PP
« Qui font autorité »	PP possèdent les trois critères	• PP déterminantes	Pouvoir, légitimité et urgence	Survie de l'entreprise dépend de leurs décisions (Ex. clients).

Source : (Mitchell, Agle, & Wood., 1997).

Le tableau représente une catégorisation des PP par niveau de pression, ce dernier peut être mesuré à travers trois critères : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Il s'agit des PP déterminantes qui possèdent les trois critères. Les PP dominantes, dangereuses ou dépendantes qui possèdent deux des trois critères. Et les PP latentes qui possèdent l'un des trois critères.

Tableau 5 : Le modèle de la RSE pour les parties prenantes

Entreprise : Histoire, contexte industriel, Structure, environnement, engagements (codes de conduite).						
Stackholders	Employés	Propriétaires	Consommateurs	Fournisseurs	Pouvoirs publics	Concurrents
Type de problème et responsabilité de l'entreprise.	Rémunération , Emploi ; Carrière ; Santé ; Absentéisme ; etc	Respect des droits ; Défense ; Communication ; Politique générale ; Réclamations, etc	Politique générale ; Communication ; Sécurité des produits ; Réclamations ; etc	Politique générale ; Pouvoir relatif ; Autres problèmes liés aux fournisseurs.	Santé et environnem -ent ; implication dans la politique publique ; etc	Politique générale.

Source : (Clarkson M. , 1991)

Le modèle de (Clarkson M. , 1991)permet de catégoriser les PP ainsi que leurs principales attentes. Il s'agit des employés et leurs besoins de rémunération, de carrière…, les propriétaires et leurs besoins de respect des droits, de réclamation…, les consommateurs et leurs besoin d'avoir des produits de qualité…, les fournisseurs et leurs besoins de négociations et de légitimité, les pouvoirs publics e leurs besoins d'implication des entreprises dans leur politique, et finalement les concurrents et leurs besoins de respect des normes concurrentielles.

4.1.2 Le modèle « stackholders » : vers un conflit d'intérêt ?

Pour chaque étude de théorie existe une étude critique. Il est vrai que la théorie des parties prenante incite les entreprises à adopter un comportement socialement responsable et qu'elle constitue un fondement central de la RSE, toutefois, cette approche est en opposition avec la vision de Milton Friedman, un économiste, monétariste et lauréat du prix Nobel, il a déclaré

dans son livre la citation suivante : « l'entreprise a une et une seule responsabilité sociale- utiliser ses ressources et s'engager dans des activités susceptibles d'accroitre ses profits, à la seule condition de respecter des règles du jeu, c'est-à-dire de s'engager dans une concurrence libre et ouverte, sans tromperie ni fraude. » (Freidman, 1962).

Freidman a critiqué ce qu'il appelait –la nouvelle mode- de la responsabilité sociale, qui commençait à susciter un engouement croissant aux Etats-Unis. D'après son opinion, la seule responsabilité qu'a les entreprises est de créer des profits, et que les dirigeants doivent augmenter les dividendes des actionnaires « *make as much money for their stockholders as possible* », et que l'intégration de la responsabilité sociale au niveau de la stratégie va détruire le sens de la concurrence et de la société libre.

En 1997, Freidman a annoncé sa nouvelle déclaration, malgré que partout dans le monde, le concept de la RSE a pris avantage et le climat social à bien évoluer, le chercheur n'a pas cédé sa vision, même après trente ans. D'après son point de vue, l'intégration de la RSE et la PSE[6] dans la même stratégie va disperser les intérêts de l'entreprise .l'auteur affirme qu'il ne sert à rien de dépenser de l'argent dans quelque chose qui se base sur des résultats douteux, ou de s'engager dans des investissements sans aucune rentabilité financière, risque de perte du profit des actionnaires, « *le profit est le seul critère de toutes les valeurs* » (Freidman, 1962).

Le passage à la vision de freidman nous a semblé important dans le cadre de notre travail. En effet, selon la logique qu'il propose, la mission principale de l'entreprise demeure centrée sur la recherche de profits. Or, de nombreux dirigeants partagent aujourd'hui la même vision. En revanche, d'autres considèrent que l'application de la RSE peut apporter sur le long terme des avantages essentiels pour l'entreprise.

Les dirigeants qui s'intéressent à la démarche de RSE se trouvent face à plusieurs contraintes, une stratégie RSE performante les conduits à intégrer les 3P : « *People, Planet and profit* » (Strategor, 2005).

4.2 La théorie de dépendance à l'égard des ressources :

La théorie de dépendance à l'égard des ressource (TDR) est l'une des théories les plus importantes dans le management stratégique, elle a été développée par (Preffer & Salancik, 1978)Cette théorie donne l'importance aux ressources clés fournit par l'environnement interne et externe qui peuvent se transformer en avantage concurrentiel pour l'entreprise.

[6] La performance sociale des entreprises.

La théorie de dépendance à l'égard des ressources et la théorie des parties prenantes sont intimement liées, et elles se complètent. L'objectif de la TDR est d'identifier les PP clés pour l'entreprise, dont leur relation apportera à l'entreprise des avantages cruciaux.

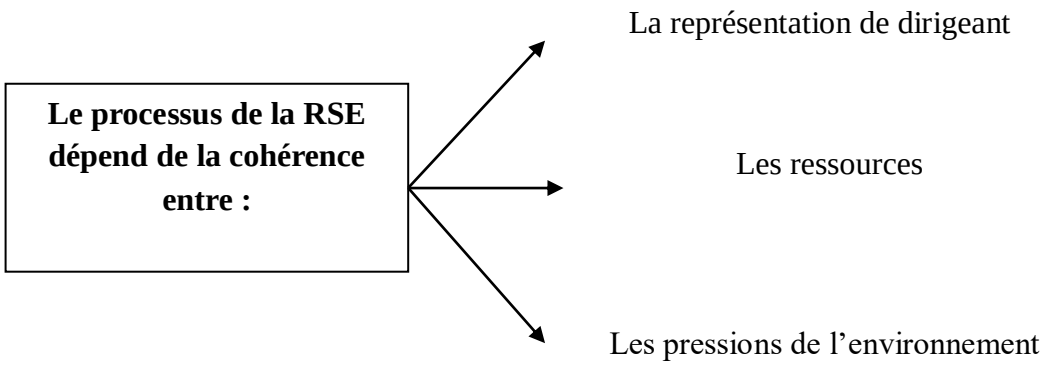
À cet effet, les entreprises s'engagent dans des actions de RSE par contrainte, afin de répondre aux pressions des pourvoyeurs des ressources (Fotso, 2018). Le dirigeant s'investit alors dans des relations avec des PP, en fonction des ressources qu'elles peuvent apporter à l'entreprise, il peut s'agir des ressources financières, matérielles, physiques… En effet, c'est la possession d'une ressource qui rendrait une PP plus importante qu'une autre (Pfeffer.J, 1978).

Selon la vision de (Preffer & Salancik, 1978), la TDR se focalise sur les variables contextuelles succeptibles d'influencer l'organisation et son comportement, notamment en termes de besoins, de survie et d'aquisition des ressources. Ainsi, cette situation (la dépendance à l'égard de la ressource) permet de rendre l'entreprise dans des situations d'incertitudes.

Les entreprises se trouvent face aux défis de réduire l'incertitude, la TDR propose d'identifier les formes de dépendance vis-à-vis de l'environnement. Les entreprises ne peuvent assurer leur efficacité que dans la mesure où elles parviennent à gérer les intérêts et les exigences des groupes détenant les ressources dont elles dépendent. (Preffer & Salancik, 1978) mettent l'accent sur l'importance de l'impact de l'environnement, et que les groupes ne sont pas autonomes, mais interdépendants. Cette interdépendance s'inscrit en termes des ressources nécessaires pour assurer la survie de l'entreprise et de l'ensemble des groupes. Ainsi, la RSE peut être considérée comme une réponse stratégique aux défis contextuelles confrontés par les entreprises (Bernett, 2007). En effet, en raison de leur dépendance avec diverses PP, les entreprises mobilisent la RSE pour assurer leur légitimité et favoriser une acceptation au niveau de l'environnement.

(Quariel-Lanoizelée, 2004) a identifié les impératifs à prendre en compte pour bien mené une démarche de RSE. Une cohérence entre les élements doit étre assurer pour la bonne conduite de processus. La figure suivante illustre bien cette idée :

Figure 11 : le processus de la RSE



Source : Etablit par nous même à partir de : (Quariel-Lanoizelée, 2004)**.**

L'identification des PP potentiels est au cœur de la TDR, il s'agit non seulement de les identifiés, mais aussi d'ouvrir la porte à leurs représentants afin de donner la chance à la naissance de nouvelles opportunités, comme le fait de fournir leur expertise, l'aide financière, ou même pour facilité l'intégration d'une démarche de RSE, cela peut également éviter l'apparition de certaines contraintes comme les grèves.

4.3 La théorie néo-institutionnelle :

4.3.1 La RSE : entre normativité et légitimité

Le courant néo-institutionnel permet de légitimer les activités de l'entreprise au niveau de son environnement.

Plusieurs chercheurs tel que (Brinton & Nee, 1998; Scott, 1998; Quariel-Lanoizelée, 2004) ont souligné l'importance de cette approche pour l'étude de la RSE, cette dernière est fortement influencée par les institutions normatives.

La théorie néo-institutionnel (TNI) souligne que toutes les entreprises, quelles que soit leur taille, leur secteur d'activité, ou leur statut, doivent assurer leur légitimité afin de s'inscrire durablement dans leur environnement institutionnel qui est constitué d'un ensemble des règles du jeu, des règles politiques, sociales ou légales.

La lecture normative des pratiques de RSE met l'accent principalement sur les règles édictées, qu'elles soient imposées par un pouvoir légal ou adoptées d'une façon plus

volontaire par le phénomène d'autorégulation conjointe des acteurs économiques (Schier, 2009).

Deux variantes essentielles explicatives : la normativité et la légitimité. En effet, l'environnement externe impose des contraintes sur la base des quelles le dirigeant doit fournir des réponses institutionnelles. D'un autre coté, il est reconnu que dans les pays au cours de développement, les institutions ont une certaine faiblesse considérable, Cette analyse se structure autour des enjeux perçus en termes d'intérêt à travers les arrangements institutionnels, la contrainte organisationnelle et la régulation.

Selon les institutionnalistes, les normes et les valeurs externes influencent considérablement les structures organisationnelles, les stratégies et les modes de gestion, ce courant théorique, considère également l'entreprise comme une entité « encastrée » dans un contexte social (Granovetter M., 1985), et que toutes les firmes sont interconnectées.

Au cœur de la TNI, s'inscrit la théorie des PP. En effet, l'environnement institutionnel de l'entreprise se caractérise par l'apparition des nouveaux acteurs, des acteurs très influents du mouvement de la RSE, qui portent des valeurs humanitaires, des inquiétudes sociales et environnementales (Ben Mlouka, 2004), on peut dans ce cadre cité les investisseurs, les salariés et leurs syndicats, les consommateurs et l'ensemble des membres de la société civile, et de mouvement sociaux tel que les ONG. Selon la TNI, ces PP peuvent exercer de la pression sur l'entreprise et l'obligent à suivre les règles institutionnelles, de ce fait, La RSE se présentera par des obligations contraignantes.

4.3.2 La perspective néo-institutionnaliste contre le modèle de l'acteur rationnel.

Le modèle de l'acteur rationnel est un cadre théorique fondé sur une logique économique de maximisation de profit. Bien que d'autres objectifs, tel que l'objectif de la protection de l'environnement, deviennent prioritaires, cette approche continue de les interprétés sous l'angle de la rationalité économique. Dans ce modèle, les explications d'ordre social et culturel et environnemental ne trouvent pas de place (Rosé J. j., 2006), les entreprises sont alors considérées comme des acteurs économiques plutôt que des acteurs sociaux.

Le courant néo-institutionnaliste, et la perspective sociale constructiviste de Mary Douglas[7] ont fait la déconstruction du modèle standard rationnel, à travers leur contribution à la construction d'un modèle institutionnaliste qui prend en compte le contexte social, culturel et institutionnel. Ce modèle critique la rationalité individuelle qui donne la priorité aux critères d'efficience et de rationalité économique, et favorise les actions sociales des entreprises.

En se basant sur l'idée de (Douglas, 1986) qui affirme qu'il existe des types de comportement ou des dimensions de l'action qui ne sont pas compréhensibles sur la base des argumentations utilitaristes développées par la théorie du choix rationnel (Douglas, 1986), cette perspective qui illustre le cas des actions « Non-égoïstes » comme aller voter, donner du sang, s'engager volontairement (Rosé J. j., 2006), met en lumière les actions qui favorisent les relations sociaux avec les cadres normatifs et la culture, et elle valorise le cadre d'appartenance, ainsi que la responsabilité sociale comme des variables clés de la rationalité et d'actions éthiques : *« L'individu rationnel n'est pas –solipsiste-, mais plutôt un animal politique : une créature dont les exigences se développent pas dans l'isolement, mais seulement dans la vie communautaire. L'individu rationnel doit être conçu comme un individu qui s'entend à être considéré comme responsable, qui donc recherche l'approbation, et qui distribue éloges et blâmes aux autres.* » (Douglas, 1986).

Le débat entre le modèle « rationnel et institutionnalel » permet une meilleure compréhension de la logique à partir de la quelle les dirigeants perçoivent l'intégration de la RSE. En effet, les institutionnalistes tels que Pierre Bourdieu, insistent sur l'idée qui démontre que le monde social est pleinement imbriqué dans le monde économique. Selon cette perspective, le processus économique ne peu être décrit, sans tenir compte des actions sociales. Ainsi, la rationalité d'un agent social ne se limite pas à un simple calcul rationnel orienté vers le bénéfice économique, mais dépend également de sa culture, son contexte social et ses valeurs éthiques. Pour (Bourdieu, 2000) les transactions économiques sont qu'un aspect des faits sociaux, et le dirigent- *homo oeconomicus*- est aussi *« homo-sociologicus* », produit d'une construction sociale, tout comme l'offre, la demande et le marché.

[7] M. Doglas est un anthropologue britannique qui a développé la perspective social-constructiviste et structuraliste.

4.3.3 L'isomorphisme institutionnel : De quoi s'agit-il ?

L'isomorphisme institutionnel est un concept clé non négligeable dans l'analyse néo-institutionnaliste. Il s'agit de définir et décrire le comportement de ressemblance que les organisations adoptent dans le cadre de contexte institutionnalisés : une entreprise inscrite dans un champ organisationnel serait amenée à ressembler à d'autres unités du même champ confrontées elles aussi au même ensemble de conditions environnementales (DiMaggio P.J, 1991). Cela permettra aux entreprises de s'inscrire dans le cadre concurrentiel pour obtenir non seulement des avantages économiques mais aussi sociaux. Pour ce faire, le dirigeant est sensé à modifier les caractéristiques vers une direction croissante compatible avec celle de l'environnement externe, ce processus permet d'assurer une ressemblance avec l'environnement institutionnel. Ainsi, les entreprises qui œuvrent dans des champs organisationnels analogues seront amenées à être plus homogènes sous les pressions exercés par l'environnement institutionnel (Rosé J. j., 2006). L'isomorphisme institutionnel peut être présent dans le quotidien d'une entreprise à travers les certifications environnementales, les assurances qualités selon les normes ISO.

Le courant institutionnaliste propose trois formes à l'isomorphisme : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme mimétique et l'isomorphisme normatif.

L'isomorphisme coercitif s'agit d'une ressemblance des entreprises par des acteurs externe. En effet, les pressions formelles ou même informelles par l'environnement institutionnel dont elles dépendent, obligent les entreprises à se ressemblé pour arrivé à réalisé des attentes présentent dans le contexte social.

L'isomorphisme mimétique s'agit d'imitation réciproque entre les entreprises notamment dans les situations d'incertitude. L'isomorphisme normatif est lié à la professionnalisation. Ces deux types sont considérés par l'approche néo-institutionnaliste comme une réponse directe à une pression gouvernementale au contexte écologique, à titre exemple, le cas où les entreprises intègrent les tendances technologiques qui visent à contrôler et à réduire la pollution afin de conformer aux lois sur la protection de l'environnement.

L'isomorphisme mimétique est un résultat d'une situation d'incertitude. Comme il est connu, les entreprises adoptent des stratégies d'imitation, notamment lorsque les causes et les conséquences d'un problème donné sont difficilement compréhensibles et non identifiables,

comme les cas des situations complexes et ambigus provenant de l'environnement externe, ce qui met le dirigeant face à la situation d'incertitude. Dans ce cas, la recherche d'un modèle externe dont la prospérité et la légitimité sont reconnus, pourra être une solution.

L'isomorphisme de type normatif n'est liée ni à la coercition ni à l'incertitude. En effet, lorsque le dirigeant prend conscience que les anciennes pratiques perdent leurs efficacités face à des nouvelles pratiques développées à l'extérieur. Il pourra mettre en place des processus imitatifs, il va s'orienter donc vers l'abondons des aniciennes pratiques pour adopter des nouvelles qui ont déjà prouvé leurs résultats ailleurs.

À travers cette section, nous avons exploré que la RSE permet aux entreprises de s'inscrire dans une démarche de durabilité. Pour cette raison, nous avons commencé par la présentation des principales phases de développement des principes de DD qui est l'origine de la naissance du concept de la RSE. Par la suite, nous avons mis l'accent sur l'ambigüité et la complexité de la définition de la RSE en raison de la divergence des perspectives liées à ce concept. Ainsi, une présentation détaillée des principales définitions proposées par la littérature à été mise en place.

Dans leurs travaux sur la RSE, (Caroll A. , 1979; Wood D. , 1991) ont essayé de modéliser le concept à travers la mise en place d'un modèle qui démontre les responsabilités des entreprises par ordre de priorité, et la contribution de la RSE dans la réalisation de la performance organisationnelle.

Dans le but de renforcer notre étude sur la RSE, nous avons analysé les principales théories qui traitent le sujet, tel que la théorie des parties prenantes, la théorie de dépendance à l'égard des ressources, ainsi que la théorie néo-institutionnelle.

La section suivante se focalisera sur l'étude du contexte des PME et de ses particularités, en le considérant comme le champ principal de notre travail de recherche.

Section 2 : Etude du contexte des PME et la vision des dirigeants.

Le contexte des PME est caractérisé par une spécificité particulière par rapport aux autres types d'organisations. À l'instar des grandes firmes, les PME ont montré leur importance dans le domaine économique, leur impact social et environnemental reste non négligeable. Pour cette raison, elles sont à leur tour concerné par la démarche de RSE.

Les PME sont considérées comme un champ de recherche complexe, notamment dans leur définition. On constate une évolution des travaux des chercheurs, ainsi que l'émergence des courants de recherche spécifiques à la PME, afin de palier la complexité qu'elles représentent.

L'objectif de cette section est d'apporter à ce concept une clarification. Ainsi, nous proposons les approches de définition des PME, on illustrera le développement des courants de pensé, et nous finirons par une analyse des typologies des dirigeants des PME et leurs caractéristiques.

I. Que veut dire une « PME » ?

Petites et moyennes entreprises constituent un champ de recherche qui intéresse plusieurs chercheurs. Toutefois, la forte hétérogénéité représente le principal défi. Plusieurs auteurs affirment l'inexistence d'une définition universelle de la PME et une définition unique demeure quasi impossible (Wtterwulghe, 1998).

(Wtterwulghe, 1998) Identifie deux approches essentielles pour définir les PME :

- Une approche qui utilise des critères qualitatifs (théoriques, sociologiques, analytiques).
- Une approche qui opte pour des critères quantitatifs (descriptifs).

1. La définition quantitative des PME

Les critères quantitatives sont les plus souvent utilisés par les chercheurs, la définition quantitatives des PME repose sur des critères qui sont dans leurs ensembles mesurables et quantifiables, c'est essentiellement l'effet de taille qui se réfère à des donnés quantitatives d'emplois, d'actifs ou de chiffre d'affaires. Ces critères différents d'un contexte à un autre et d'un pays à un autre.

Dans la définition européenne, une PME est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 43 millions d'euro. (Commission-européenne., 2006).

En Algérie, une PME est toute entreprise de production des biens et des services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaire annuel ne dépasse pas 2 milliards de dinars, ou dans le total du bilan annuel ne dépasse pas 500 millions de dinars.

Dans des pays tel que la France, l'Allemagne et le japon une PME est une entreprise dont l'effectif ne dépasse pas 500 travailleurs.

Au Canada, une entreprise de production dont l'effectif ne dépasse pas 100 personnes, ou une entreprise de service comptant moins de 50 travailleurs est considéré comme petite, une entreprise dont l'effectif ne dépasse pas 499 employés, au delà de chiffre d'affaire est considéré comme moyenne.

Malgré que les critères quantitatives sont les plus souvent utilisés dans la définition des PME mais ils représentent plusieurs inconvenants :

- Le critère de nombre d'employé reste ambigüe : est-ce-qu'on prend on considération les employés permanant, à temps-partiels, saisonniers… ?
- le nombre d'employé varie d'un secteur à un autre ce qui rend difficile la comparaison
- Le chiffre d'affaire varie selon l'activité et le secteur, et selon les branches industrielles en croissance, les ventes ne seront pas stables, entre hausse et baisse, selon la conjoncture et la saison, il est aussi connu que le chiffre d'affaire est généralement camouflé par les entreprises pour des raisons fiscales.

2. La définition qualitative des PME.

Au-delà des critères quantitatives, il est important de d'intégrer la boite fermée, à travers les critères qualitatives, qui ont pour objectif de cerner la spécificité de la gestion des PME, et d'améliorer la compréhension que l'on peut avoir. (Torrés O. , 2000). Les PME se caractérisent par l'absence des moyens, d'un mode de gestion spécifique, d'une structure de type simple et le rôle primordial que joue le propriétaire dirigeant.

Selon (Wtterwulghe, 1998), il existe trois approches qualitatifs pur définir les PME :

- La dimension humaine : rapporte la définition de la confédération générale des petites et moyennes entreprises : « la PME est une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise ». (Wtterwulghe, 1998)
- La deuxième approche est défini par la commission britannique chargé de la problématique des PME, le rapport du professeur J.Bolton prend en considération trois critères :

  Une direction personnalisée par le propriétaire ;

  Une part restreinte du marché ;

  Une indépendance.
- La troisième approche multicritère des PME, met l'accent sur d'autres critères de type descriptif, à travers le critère humain qui est utile pour avoir une définition qualitative *:*

  - Un personnel de direction relativement peu spécialisé;
  - Des contacts personnels étroits entre les organes supérieurs de directions et les ouvriers, Les clients, les fournisseurs ou les propriétaires;
  - Le manque de position de force pour négocier les achats et les ventes;
  - Une négociation relativement étroite à la collectivité locale;
  - L'impossibilité de se procurer des capitaux en recourant aux marchés monétaires et des difficultés d'obtenir des crédits, même à court terme.

L'approche qualitative a connu plusieurs critiques du fait qu'elle ne cible que le secteur manufacturier.

3. Les PME dans le contexte socio-économique

Le rôle des PME dans l'économie et la société reste indiscutable. Aujourd'hui, dans différents pays du monde, un secteur dynamique des PME est considéré comme un moteur clé de l'économie qui contribue efficacement à sa croissance, à travers la création d'emploi, la génération d'un volume supérieur de la production, l'augmentation des exportations, l'innovation et les compétences entrepreneuriales (Samy & Mohammed, 2019). Les PME ont également réussit à réduire l'économie informelle. De ce fait, le poids des PME dans le développement économique et social est déterminant.

3.1 La création d'emploi et la croissance économique:

Dans la zone d'OECD[8], les PME sont le moteur essentiel de création d'emploi, selon les statistiques, les PME de l'OECD représentent 95% des entreprises, elles offrent 60 à 70% d'emploi dans la plupart des pays (Leila, 2022). En Europe dans la période entre 1990 et 2001 les micros entreprises ont été les seuls acteurs à la création d'emploi (Levrato, 2009).

Selon les statistiques publié par L'OECD en 2004, les PME génèrent plus de 55% du PIB et plus de 65% du nombre total d'emploi dans les pays à revenu élevé, les PME et les entreprises du secteur informel génèrent plus de 60% du PIB et plus de 70% du nombre total d'emplois dans les pays à faible revenu, et plus de 95% du nombre total d'emplois et environ 70% du PIB dans les pays à revenu intermédiaire. (Leila, 2022).

Dans l'union européen, les 23 millions de PME européennes ont généré 3.9 trillions d'euros de valeur ajouté, ce qui représente 60% de valeur ajouté du secteur non financier.

3.2 L'augmentation de la productivité et l'innovation :

La créativité dans les méthodes de création de valeur est importante pour le succès des PME. La compétitivité dépend de la capacité de l'entreprise à améliorer son processus de production, et modes d'opérations, et également sa capacité d'innovation et de fidélisation des clients, ainsi que le maintien des facteurs clés de succès afin d'assurer son avantage concurrentiel. Cela exige un fort esprit entrepreneurial et managérial et l'élaboration des stratégies efficaces et pertinentes.

4. Les PME et leurs spécificités

« La PME ne peut plus être considérée comme un simple modèle réduit, voire infantile d'un archétype d'entreprise. Tout comme le groupe industriel, elle constitue un être qui a sa propre réalité, sa propre existence.» (Julien & Marchesnay, 1988).

4.1 La petite taille.

Lorsqu'on parle des PME, le premier caractéristique qui retient l'attention est la petite taille,, ce qui conduit à intégrer des règles de gestion aussi spécifiques pour assurer la compétitivité et pour chaque changement de taille correspond à un changement dans les modes d'organisations. Selon (Torrés, 2004) Ce facteur organisationnel génère des caractéristiques tels que : la réactivité, la flexibilité, l'interactivité, l'adaptabilité et la souplesse. Il en déduit que moins l'entreprise est importante en taille, moins sa structure est complexe, moins les

[8] L'OECD : les pays membres de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique : France, Allemagne, Canada, Etats-Unis, Japon , Royaume-Unis…

taches sont spécialisés, moins les unités sont différenciés, moins la composante administratives est développés, moins il y'a de formalisation. La petite taille est l'élément de la conception des PME, mais aussi l'élément qui la différencie des grandes entreprises, par exemple de départ en retraite d'un employé dans une grande entreprise est insignifiant, mais pour une PME il constitue une perte de 10% du personnel si elle est composé de 10 salariés.

4.2 La centralisation de la gestion.

Il est reconnu que dans les PME en fonction de la petite taille et du rôle principal du dirigeant, la gestion est centralisée. En effet, toutes les décisions stratégiques importantes sont prises par le dirigeant, le management est fortement personnalisé, les comportements organisationnels et stratégiques sont influencés par la personnalité du dirigeant, son profil, et ses aspirations.

La centralisation de la gestion au niveau des PME n'apparaît pas comme un poids, mais comme une nécessité naturelle du fait du charisme du chef et de l'intégration de ses buts individuels aux buts organisationnels. (Gevais, 1978). Plusieurs facteurs lui confèrent touts types de pouvoir, tel que sa qualité de créateur de la firme, son rôle de dirigeant, son statut de propriétaire, et ses expériences. (Essabri, 2017).Néanmoins, la centralisation autour du dirigeant dans les PME peut engendrer plusieurs limites telles que « l'effet d'EGOTROPHIE »[9] ce qui conduit à des comportements narcissiques sur différents niveau, comme dans la prise de décision et le déroulement de la gestion de l'entreprise.

4.3 La faible spécialisation

La spécialisation renvoi à la division horizontale et verticale du travail entre les différents niveaux hiérarchiques, plus la taille de l'entreprise est grande plus les fonctions se différencient et se cloisonnent, et plus il est important de diviser les taches pour une meilleure organisation du travail.

Dans le cas des PME, les taches ne sont pas assez différencier, cela renvoi à l'effet de taille et le nombre d'effectif, il n'ya pas une distinction entre le niveau stratégique et opérationnel, un grand nombre de fonctions est assuré par le dirigeants qui dispose avec son équipe un effet de polyvalence, le propriétaire-dirigeant joue le rôle du chef, exerce le contrôle et peu même exécuter plusieurs taches.

[9] Néologisme désignant l'hypertrophie de l'ego de certains patrons.

La faible spécialisation est donc considérée comme un trait majeur qui marque la spécificité des PME sur le plan structurelle et organisationnelle.

4.4 Le système d'information interne et externe simple ou peu formalisé

L'un des éléments qui marque la différence entre le grandes entreprises et les PME est le système d'information, contrairement aux grandes entreprises, les PME n'ont pas besoin de mettre en place tout un système formel pour transmettre les informations, ces dernières sont généralement simples et peu structurés. Cette simplicité est due aux types des relations personnels à l'intérieur de l'entreprise qui ne favorisent pas la formalisation, mais parfois aussi à la négligence de l'intérêt stratégique que porte l'information par les dirigeants.

Les propriétaires-dirigeants préfèrent les médias les plus informels, et optent plutôt pour un mode de communication verbale pour transmettre les informations au niveau interne : « *les petites organisations fonctionnent par dialogue ou par perception directe. Les grandes doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel (et écrit) permettant la circulation d'informations tout en minimisant le «bruit» et en favorisant le contrôle. Les très grandes entreprises vont même jusqu'à produire leur propre «journal» pour diffuser l'information générale et empêcher que les rumeurs nuisent à l'efficacité de l'entreprise* ». (Julien & Marchesnay, 1990).

Le système d'information externe est aussi simple. En effet, le dirigeant fonctionne à travers un style de dialogue simple et direct avec les fournisseurs et les clients. Les systèmes d'information des PME sont simples parce qu'ils sont fondés sur une « proximité» physique du dirigeant avec tous les acteurs de l'environnement et une configuration spatiale concentrée. (Torrés O. , 2000)

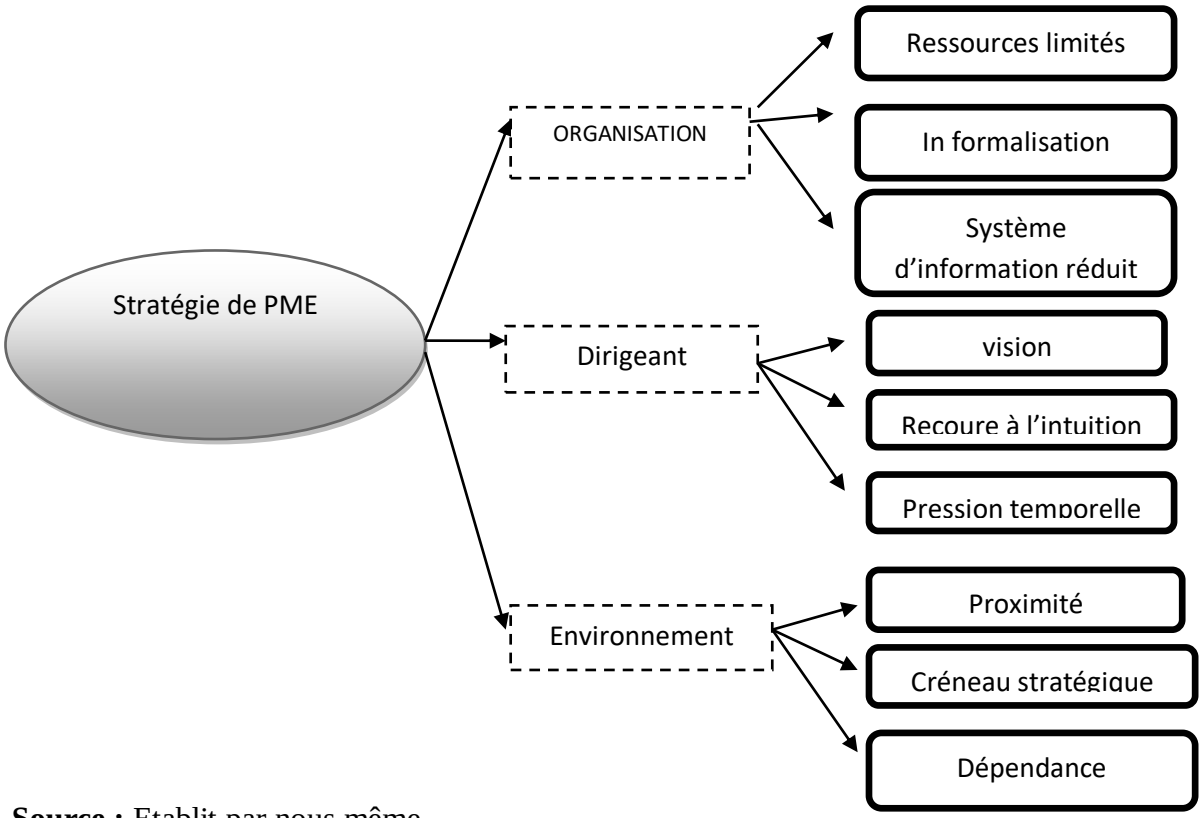
4.5 La stratégie intuitive ou peu formalisé

Dans les PME, le processus de prise de décision fonctionne selon le schéma *« intuition-décision-action »* (Julien & Marchesnay, 1988). Le dirigeant, en raison de manque du temps, prend des décisions stratégiques importantes par intuition, de ce fait, on élimine la planification stratégique et on la remplace par l'intuition stratégique. Le dirigeant est très proche des employés pour leurs expliquer au besoin tout changement de direction (Julien & Marchesnay, 1990), il ressent les opportunités et les menaces provenant de l'environnement externe. La stratégie des PME est donc implicite, très souple et repose sur un management de proximité.

La planification sur le long terme, les méthodes de gestion prévisionnelle, l'analyse financière et d'autres techniques permettant d'établir l'action stratégiques sont peu appliquer dans les PME. En effet, le dirigeant élabore la stratégique en fonction de ce qui est connu, la contrainte du temps limite l'efficacité du dirigeant à agir dans les cas d'urgence : « *la gestion quotidienne de la PME traite le plus souvent de problèmes immédiats, ce qui rend plus difficile une vision globale et à long terme pour l'entreprise (...) Les objectifs et les résultats sont par nature plus tactiques et orientés vers le court terme.* » (Torrés O. , 2000).

La stratégie des PME est par conséquence intuitive et peu formalisé basé sur la vision du dirigeant. Ce dernier suit son intuition dans la prise des décisions, et établit des relations et des contacts directs et informels en interne avec les employés, et en externe avec les partenaires, les fournisseurs et les clients.

Figure 12 : Spécificité des stratégies des PME



Source : Etablit par nous même.

Afin de mieux comprendre les spécificités, nous présenterons le tableau ci-dessous qui illustre chaque spécificité et sa conséquence.

Tableau 6 : spécificités des PME et conséquences

Spécificité	Précision des conséquences
Structure réduite, simple.	Contacts directs et informels entre les salariés, et entre les salariés et le dirigeant ; relations moins anonymes ; Niveaux hiérarchiques réduits, voire inexistants.
Centralisation de la gestion autour de la personne du dirigeant.	Décisions rapides sans formalisme.
Contre-pouvoirs beaucoup moins Importants.	La prise de décision se fait bien souvent seule sans concertation de certaines parties prenantes…
Faible spécialisation du travail dans l'entreprise.	Les salariés sont, a priori, moins spécialisés que dans les grandes entreprises. Ils ont des compétences multiples et peuvent changer régulièrement de tâches.
Les systèmes d'information simples et informels.	SI externes sont simples et informels… Par voie de conséquence, les relations peuvent être aussi nombreuses que variées ou au contraire aussi rares que limitées selon le profil du dirigeant.
Forme intuitive de la stratégie.	Le plus souvent la « stratégie » est dans la tête du dirigeant. Dans les PME, elle est implicite plus qu'explicite, l'action est portée sur le court terme vs long terme, sur l'opérationnel vs stratégique.
Régionalisation des activités.	Le dirigeant entretient des contacts directs, voire habituels, avec les acteurs locaux.
Manque de temps, de ressources financières et humaines.	Le dirigeant est alors polyvalent, il subit le quotidien, privilégie l'opérationnel avant le fonctionnel.

Source : (Callot, 2014)

5. Evolution des principaux courants de recherche sur les PME

Deux courants de recherches ont fait leurs apparitions, à partir du milieu des années 1970. le courant de la spécificité, et celui de la diversité. Dans le début des années 1980, les travaux de recherches qui ont ciblés les PME ont évolué, les résultats ont mené à une contribution importante dans la conceptualisation et l'amélioration de la gestion des PME.

Le premier courant de recherche relatif aux PME défend « l'effet de taille » en le considérant comme une définition importante des entreprises. C'est ainsi que plusieurs chercheurs ont

porté des travaux ayant pour objectif de critiquer ce courant fin de relativiser son universalité. De ce fait, un deuxième courant a fait son apparition, il prend en considération le critère de « croissance » pour définir la taille de l'entreprise. Les chercheurs ont rejeté ce courant en raison d'une incapacité de tester les modèles qui en découlent.

À partir des années 1975, la recherche sur les PME a pris un nouvel essor (Mitchell, Agle, & Wood., 1997) , à cet effet, ils ne sont plus considérés comme un modèle réduit de la grande entreprise, ils sont devenus un champ de recherche indépendant, particulier et qui attire les chercheurs. C'est ainsi que les PME ont désormais spécifiques.

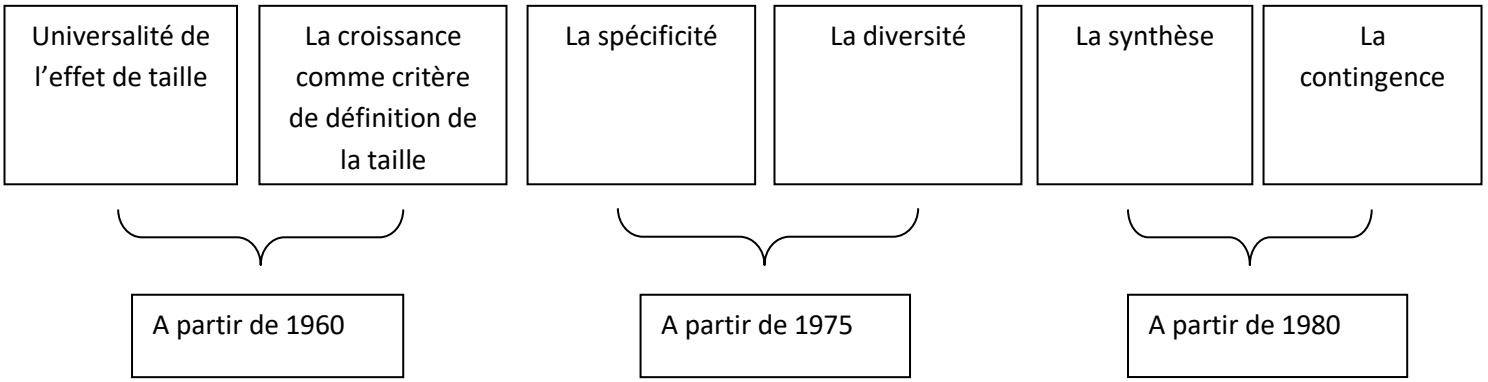
Au cours des années 1980, le courant de la spécificité conduisait les recherches académiques en la matière, qui se sont même fait « le prosélyte[10] » de la PME (Marchesnay M. , 2015). Il s'agissait de proposer une sorte de type idéal (Mitchell, Agle, & Wood., 1997) afin de fixer les spécificités de la gestion de ce type d'entreprise. Dans ce cadre, les chercheurs ont trouvés des problèmes d'homogénéité dans les recherches empiriques car les PME sont très diversifiés et c'est difficile de les regrouper dans un seul cadre homogène. Ils sont donc hétérogènes, et n'acceptent pas la tentative de généralisation, par conséquence l'effet de contingence est essentiel et doit intégrer le facteur d'hétérogénéité. Cette conciliation entre le courant de la diversité et le courant de la spécificité a fait l'émergence d'un nouveau courant qui est « la synthèse ».On peut dire que les PME sont différents des grandes entreprise dans leurs spécificités, mais ne permettent pas une généralisation en raison de leurs hétérogénéité.

Nous estimons que l'exploration de l'évolution des courants de pensés des PME est important pour justifier notre positionnement, nous nous appuyons sur le postulat de (Torrés, 2004) qui met l'accent sur les facteurs de la contingence, dans la mesure où l'effet de taille ne peut être universelle dans le contexte des PME.

Le schéma suivant illustre les étapes d'évolution des courants de pensés relatives aux PME.

[10] Les chercheurs se sont engagés avec conviction dans la défense et la promotion de la PME comme objet de recherche légitime et spécifique.

Figure 13 : Evolution des principaux courants de recherche en PME



Source : (Mitchell, Agle, & Wood., 1997)

5.1 Typologie des dirigeants des PME.

Dans le domaine de management, le dirigeant est considéré comme le noyau central de l'entreprise, il est donc primordial de comprendre son rôle, son comportement, ainsi que son influence sur l'entreprise en fonction de sa position centrale. Dans les différents types d'entreprises le dirigeant joue un rôle déterminant, notamment dans l'élaboration de la stratégie et son état de développement, c'est la raison pour laquelle on constate une diversité dans les modes de fonctionnement des entreprises, leurs objectifs, leurs façons de faire, et leurs décisions.

L'élaboration des stratégies efficaces et pertinentes est l'une des préoccupations majeures du dirigeant, car une stratégie réussis contribue à assurer la performance de l'entreprise. Toutefois, cela implique un processus basé principalement sur prise de décision inhérente au déploiement de l'entreprise sur son marché.

La stratégie est définit comme : « *la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre*. » (A.Chandler, 1972).

Porter (1980), propose la définition suivante : « *la stratégie c'est l'art de construire des avantages concurrentiels durables et défendables* » (M.Porter, 1980).

La prise de décision en management prend deux volets : la centralisation et la décentralisation du pouvoir décisionnel. En effet, (Mintzberg, 1976) explique la centralisation par le pouvoir de prise de décision qui se situe à un seul point dans l'organisation, généralement c'est les haut dirigeants, tandis que, lorsqu'on parle de la décentralisation, la

prise de décision se situe entre les mains de plusieurs niveau hiérarchique. La détermination du pouvoir décisionnel est généralement en fonction de la taille de l'entreprise. Dans le cas de la centralisation, la prise de décision est généralement autour du dirigeant, ce qui nécessite une étude du profil du dirigeant pour comprendre la logique du comportement stratégique organisationnel, l'analyse stratégique nécessite donc une connaissance approfondie des comportements réels des preneurs de décision. (Julien, 1997).

Les travaux sur les typologies des dirigeants se sont multipliés à partir des années 1960, et n'ont cessé d'évoluer depuis, en raison du rôle pivot que porte le dirigeant dans les implications stratégiques et organisationnelles.

5.1.1 La typologie de Norman Smith :

(Smith, 1967) était l'un des premiers auteurs qui ont donné une catégorisation bien articulé des dirigeants, elle comprend deux types, à savoir l'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste.

- L'entrepreneur artisan a un niveau d'éducation faible, mais il possède une forte compétence technique, il se concentre sur son travail qui est son centre d'intérêt, il adopte une attitude paternaliste au sein de son entreprise, il craint de prendre le contrôle de l'entreprise et il refuse sa croissance.
- L'entrepreneur opportuniste a un bon niveau d'éducation et possède de nombreuses expériences dans son domaine, contrairement à l'entrepreneur artisan, il n'adopte pas une attitude paternaliste, il ne craint pas la perte de contrôle, il s'identifie dans la gestion et il cherche la croissance de l'entreprise.

5.1.2 La typologie de Miles & Snow :

Cette typologie est très populaire car elle fournie une explication intéressante sur les caractéristiques des dirigeants en fonction d'objectifs (Miles & Snow, 1978). En identifiant quatre stratégies qui reflètent les comportements des chefs d'entreprises et qui se base sur la description du comportement organisationnel.

- Les défenseurs *« the defenders »* : leurs objectif principal est l'amélioration de la performance opérationnelle, ils suivent une stratégie de spécialisation où ils ciblent un segment étroit du marché sur le quelle ils recherchent l'excellence, ils proposent une production limité destinée à la cible, ils empêchent agressivement les concurrents qui

veulent entrer dans leurs marché, ils accordent une priorité aux facteurs internes pour assurer leurs avantage concurrentiel.

- Les prospecteurs « *the prospectors* » : au contraire des défenseurs, les prospecteurs accordent une priorité aux facteurs internes pour assurer l'avantage concurrentiel, ils répondent à l'environnement à travers l'axé sur l'externe, ils cherchent à assurer la cohérence et l'adaptation avec l'environnement, ils suivent également des stratégies d'innovation permanente.
- Les analystes « *analyzers* » : les analystes combinent à la fois les avantages des défenseurs et des prospecteurs. Leurs objectifs est de minimiser les risques tout en maximisant la possibilité de profit, leurs point fort est l'expérimentation.
- Les réactifs « *reactors* » : les réactifs sont généralement les suiveurs qui n'arrivent pas à attraper l'accélération du rythme de développement de marché, leurs choix sont caractérisés par une incohérence entre les éléments organisationnels et les contraintes externes, ils sont sensibles aux changements de l'environnement car dans la majorité du temps, ils n'arrivent pas à proposer des réactions adéquates.

D'autres auteurs ont proposés d'autres classifications des dirigeants qui sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7 : Classification des dirigeants des PME

Auteurs	Années	typologies
Smith	1967	-l'entrepreneur artisan -l'entrepreneur opportuniste
Colins et Moore	1970	-l'entrepreneur administratif -l'entrepreneur Independent
Laufer	1975	-le manager ou l'innovateur -l'entrepreneur orienté vers la croissance -l'entrepreneur orienté vers l'efficacité -l'entrepreneur artisan
Miles et Snow	1978	-le défenseur -Le prospecteur -les analystes -les réactifs
Vesper	1980	- Travailleurs autonomes travaillant seuls -Bâtisseurs d'équipes -Innovateurs indépendants -Multiplicateurs de modèles existants - Exploitants d'économies d'échelle -Rassembleurs de capitaux -Acquéreurs -Artistes qui achètent et vendent -Constructeurs de conglomérats -Spéculateurs -Manipulateurs de valeurs apparentes
Julien et Marshesnay	1987 1996	-PIC (pérennité, indépendance, croissance) -CAP(croissance forte, autonomie, peu de pérennité)
Carland, Hoy	1988	-l'entrepreneur -le propriétaire de PME
LAFUENTE ET Salas	1989	-Artisan -Orienté vers le risque -Orienté vers la famille -Managérial
Filion	1998	-Isolé -Nomade -Notable -entreprenant

Source (L.Filion, 2000)

6. La RSE des PME : Quelles spécificités ?

L'intégration de la RSE ne concerne pas seulement les grandes entreprises, les PME sont également appelées à assumer leur rôle social. En effet, les pratiques de RSE ne se limitent pas à un type d'entité économique en particulier, mais concernent l'ensemble des entreprises.

Les PME ont su démontré leur rôle important et leur poids dans le développement économique, malgré leur petite taille, elles sont en mesure de contribuer au développement social et environnemental. Toutefois, cette contribution demeure difficilement applicable en raison des contraintes que les PME font face, comme la petite structure et la limite des moyens financiers.

6.1 Essaie de définition de la RSE des PME.

Il n'existe pas de définition universelle de la RSE des PME dans la littérature managériale. Toutefois, les auteurs qui s'intéressent à ce champ de recherche s'accordent généralement à la définir sous l'angle du comportement de dirigeant. En effet, la RSE au niveau des PME dépend largement de la vision, la personnalité et les convictions du propriétaire dirigeant. Elle peut se manifester à travers les relations personnelles et informelles que ce dernier entretient avec l'environnement externe et la société et à travers son comportement envers les parties prenantes internes ou externes.

Les dirigeants des PME ne se voient pas considérés par les enjeux de DD, en raison de l'effet de taille, ainsi que la demande sociale qui s'intéressent principalement aux grandes entreprises (Mitchell, Agle, & Wood., 1997). Des études récentes, tel que les travaux de (Gond & Igalens., 2010), montrent que plusieurs PME appliquent la RSE sans conscience, soit en imitant les grandes entreprises, soit par une force d'application par un donneur d'ordre ou un client.

La RSE dans le contexte des PME vise à satisfaire les parties prenantes, en les traitant avec équité, transparence et honnêteté, elle vise à assurer leur bien être social, écologique et environnemental.

La RSE représente l'engagement de la PME envers la communauté locale, le sponsoring d'événements[11], et d'organismes locaux, les préoccupations pour la santé et le bien être des employés et l'adoption des pratiques respectueuse de l'environnement. (Blomback, 2008).

Le dirigeant propriétaire de la PME est le seul maitre à bord, à qui appartient l'entière responsabilité des choix stratégiques en matière d'adoption des bonnes pratiques RSE. (Fotso, 2018). De ce fait l'intégration de la RSE au sein des PME est intimement liée à la perception du dirigeant.

Dans le processus managérial de la PME, le comportement cognitif s'appartient à un état d'esprit qui permet au dirigeant de construire la réalité à travers ses connaissances, et d'expliquer ses décisions stratégiques. (Gendre-Aegerder, 2008). D'après cette logique, le fonctionnement des PME reflète l'aspect cognitif du dirigeant-leader, ce dernier s'appuyé sur la RSE pour assurer la performance organisationnelle. Ainsi, la RSE n'est pas une option alternative, c'est un outil stratégique qui permet de satisfaire l'ensemble des PP, afin d'assurer l'équilibre entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

La théorie néoclassique met l'accent sur trois variables liées au dirigeant :

- *Homo œconomicus,* où le dirigeant est essentiellement à la recherche des résultats et profits ;
- *Homo Politicus*, où le dirigeant veuille garder le pouvoir de son entreprise ;
- *le Pater Familias*, qui exprime la volonté du dirigeant à bâtir une dynastie. (Fotso, 2018).

6.2 Les spécificités de la RSE des PME :

L'intégration de la RSE au niveau des PME peut avoir des caractéristiques spécifiques liées au contexte :

6.2.1La petite taille et la RSE :

La taille est l'une des déterminants de l'engagement organisationnel dans la RSE. Contrairement aux grandes entreprises, les PME sont connu par leur petite taille qui génère des particularités comme :

- La limite des ressources humaines ;

[11] Sport, santé, éducation…

- Des ressources financières réduites ;
- La limite des moyens organisationnels ;
- La concentration sur les activités économiques de l'entreprise.

De ce fait, l'intégration de la RSE face à ses contraintes, peut avoir des particularités. Ainsi que les externalités environnementales et sociales de la PME sont nécessairement moins importantes, du fait, les pressions extérieures sont à coup sur, moins fortes. (Essabri, 2017)

6.2.2 La Centralisation de la gestion et la RSE :

Les PME sont connues par leur mode de gestion spécifique, centralisé et personnalisé autour du dirigeant. Les relations au sein des PME sont très personnalisées, renvoie à la difficulté des dirigeants des PME de trouver ou de garder des compétences pour assurer la pérennité, ces derniers qui préfèrent généralement d'accorder leurs savoir aux grandes entreprises en raisons des avantages accordés. D'un autre coté, les relations interpersonnelles sont primordiales pour comprendre les intérêts et les attentes des parties prenantes.

6.2.3 La faible spécialisation et la RSE :

La faible spécialisation au sein des PME signifie une absence dans l'organigramme d'une distinction entre le travail de conception et d'exécution, autrement dit, entre la planification et l'opérationnalisation, cela peut être considéré comme un empêchement de la mise en œuvre d'une stratégie RSE qui nécessite forcément des personnels compétents et un travail qualifié.

6.2.4 La simplicité des systèmes d'information et la RSE :

(Jenkins H. , 2004) Explique la raison de la simplicité du système d'information des PME, en se basant sur le critère de proximité, les PME ont une responsabilité envers leur communauté plus qu'envers la société en général. Selon cette perspective, la stratégie des PME vont être focalisés beaucoup plus sur le petit cercle de la communauté. Faute de disposer :

- Informations limitées ;
- Moins pertinentes ;
- Perte des opportunités ;
- Evolution dans un environnement de proximité.

Alors que pour une réussite d'une stratégie de RSE, la présence et la pertinence des informations est une option essentielle.

6.2.5 La stratégie intuitive et la RSE :

Comme la stratégie des PME est intuitive et peu formalisé, le dirigeant se focalise, généralement, sur la proximité et le quotidien avec le manque d'une vision à long terme. La stratégie RSE peut être dans ce cas moins visible ou moins formelle.

6.3 Les dimensions de la RSE au sein des PME

Trois dimensions pour expliquer l'engagement des PME en matière de RSE : la dimension individuelle, la dimension symbolique et la dimension stratégique.

Il est important de noter que, ces dimensions non pas le même poids dans l'intégration de la RSE, en raison de la forte hétérogénéité des PME : une des dimensions qui explique la présence de la RSE dans une PME « A », peut ne peut pas être présente dans une PME « B »

Les PME présentent certaines caractéristiques fortes qui influencent l'analyse de leur comportement envers la RSE (Essabri, 2017). Le paradigme de la spécificité de la RSE exige de prendre en considération ces caractéristiques pour une meilleure compréhension. Le tableau suivant résume les trois dimensions explicatives.

Tableau 8 : les dimensions expliquant l'engagement des PME dans la RSE

La dimension individuelle	La dimension symbolique	La dimension stratégique
Les caractéristiques personnelles du dirigeant-propriétaire, notamment, celles d'ordre psychologique ou cognitif influencent le comportement des PME en matière de RSE	LA RSE peut être défini comme une adhésion, par conformité, aux règles et attentes des institutions et des parties prenantes. L'objectif de la démarche est l'accroissement de la légitimité, et l'amélioration de l'image et de la réputation de la PME dans son environnement. Ce qui leur donne plus de légitimité, accroît leur capacité de lobbying et renforce leur aptitude à mobiliser les acteurs réseau local ;	Constituant le prolongement de la théorie classique, cette dimension considère que l'objectif de toute entreprise est la maximisation des profits des actionnaires. Les PME investissent dans des mesures de développement durable par intérêts stratégiques, telles que la recherche de différenciation, ou d'avantages compétitifs ou encore par des motifs managériaux ;

Source : (Essabri, 2017)

Le tableau (9) analyse les principales dimensions explicatives de l'engagement des PME dans une démarche de RSE. La dimension individuelle reflète les caractéristiques propres au dirigeant de l'entreprise, ainsi que l'influence de ses valeurs et son comportement sur l'adoption de la RSE au sein des PME.

Quant à la dimension symbolique, elle consiste à intégrer la RSE pour se conformer aux exigences des PP et assurer la légitimité.

Finalement, la dimension stratégique consiste à intégrer la RSE dans la stratégie de base de l'entreprise, afin d'assurer un avantage compétitif de différenciation.

7. La vision stratégique des dirigeants des PME

7.1 Le Champ d'analyse de concept de « la vision » en stratégie.

Le concept de la vision a commencé des les années 80 à attirer l'attention des chercheurs en management (Filion, 1991; Mintzberg, 1976; Carriére, 1991…) notamment en stratégie, il a fait l'objet d'un intérêt grandissant. Le concept de la vision a également été utilisé dans plusieurs domaines, ce qui lui a donné une signification ambigüe et une définition mal établie.

Revenant aux origines du concept, la vision désigne la représentation d'une chose surnaturelle apparaissant à la vue ou à l'esprit. (Tchatchoua & Tsapi, 2019). Au XVIe siècle, la vision a été défini en physiologie, au tant qu'une perception par l'organe de la vue ou le

mécanisme par le quel les stimuli lumineux donnent naissance à une sensation. (Tchatchoua & Tsapi, 2019).

Dans le cadre de notre travail, nous allons mettre la lumière sur le concept de la vision en management et son rôle primordial dans la stratégie.

Le concept de la vision a fait son apparition dans le management vers la fin des années 80, sous l'hypothèse suivante : « *deux individus, dans le même environnement, disposent les mêmes ressources, ne font pas les mêmes choix* ». Ces différences constatées sont à la base des différences dans la vision de chacun des dirigeants. Les chercheurs en sciences de gestion étaient également intéressés par la réussite du management Japonais. L'élément de réussite était expliqué par le facteur de « long terme » qui conduit la stratégie. Ce qui a été par la suite illustré au niveau de l'organisation occidentale par « la vision stratégique. » (Mitchell, Agle, & Wood., 1997).

Les recherches en management associent la vision stratégique à la performance de l'entreprise. En effet, l'image mentale du dirigeant qui prévoie le futur souhaitable de l'entreprise définit l'orientation de celle-ci, à travers cette vision on peut arriver à comprendre la stratégie du décideur.

Dans le cadre des PME, (Filion L.-J. , 2007) été l'un des premiers chercheurs qui ont étudié la vision au sein des PME, il propose la définition suivante : « *la vision est une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occuper éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir* » (Filion L.-J. , 2007)

Dans le cadre stratégique, la vision et la stratégie sont deux concepts qui sont intimement liées. La vision est la base de la pensée managériale, le rêve que le dirigeant souhaite réalisé, l'image future de l'organisation qu'il souhaite qu'elle devienne dans l'avenir. La vision stratégique indique la direction dans laquelle l'entreprise s'engage, qui n'est pas toujours exprimer clairement, et qui implique une compréhension globale des principaux enjeux « marché, actionnaires, clients, concurrents… ». (Cossette, 2004)

7.2 La vision : un facteur clé pour le dirigeant

D'après (H.Mintzberg, 1985), la vision stratégique marque fortement sa présence dans le cas des structures simples dans lesquelles le dirigeant (souvent propriétaire, décideur, manager) exerce son pouvoir et dispose de l'autorité et de leadership.

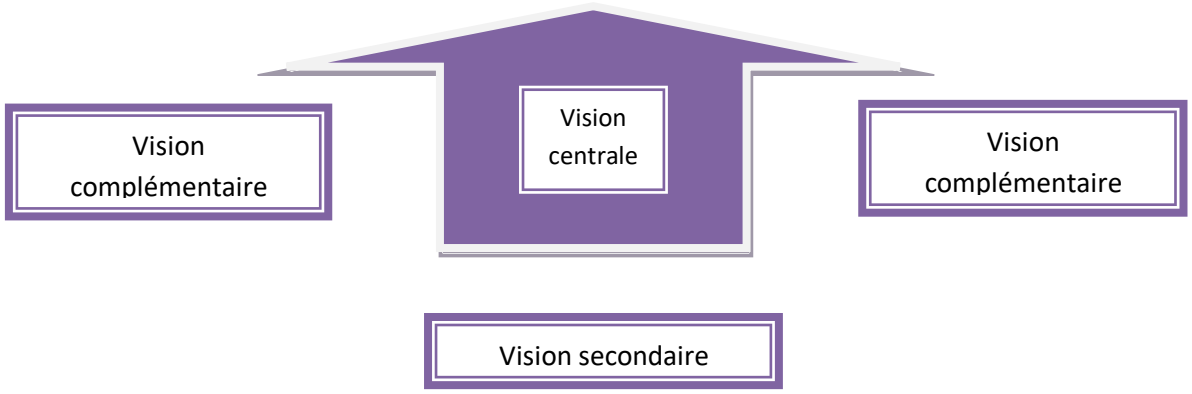
Le dirigeant est visionnaire dans les cas suivants :

- Il dispose une profonde expérience dans son domaine, ce qui lui permet d'utiliser son intuition[12] pour prendre des décisions. la répétition est à la base de sa connaissance et elle permet l'élaboration de schéma d'interprétation éprouvée aidant l'accomplissement quasi automatique d'un certain nombre de raisonnement des taches. (Michael, 2008).
- Il possède une aptitude de communication, ce qui lui permettre de partagé clairement ses idées avec les membres concernés, ainsi qu'une capacité d'implication et de motivation pour que la vision devienne une mission partagée.
- Il s'est où il veut amener son entreprise, quand et comment, et il est prêt d'affronter toutse les risques pour réaliser sa vision.

La vision à son tour peut prendre trois formes que (Filion, 1991) a résumé dans les points suivants :

- Une vision émergente : qui représente l'idée de produit ou de service qu'on envisage de lancer ;
- Une vision centrale : est l'aboutissement d'une ou de plusieurs vision émergente ;
- Une vision secondaire (complémentaire) : regroupe les activités de gestion qui soutiennent la réalisation de la vision centrale.

Figure 14 : Catégories de la vision



Source : (Filion L.-J. , 2007).

[12] L'intention stratégique est « un état mental qui dirige l'attention du dirigeant vers la recherche et la mise en place de moyens particuliers dans le but de réaliser un objet stratégique spécifique » (varaut, 1998)

(Carriére, 1991) Était l'un des auteurs qui ont étudié la vision stratégique dans le cadre des PME. Selon l'auteur, la vision est « *la dynamique d'une construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise* » (Carriére, 1991). Il distingue trois niveaux de vision :

- Une vision générale : où le dirigeant marque fortement ses valeurs et croyances ;
- Une vision intermédiaire : qui se concrétise dans des schémas mentaux stratégiques ;
- Une vision parcellaire : qui est à la base un ensemble des aspects de l'environnement intéressant le dirigeant.

On remarque à travers les distinctions précédentes que la vision s'inscrit dans une dimension « cognitive », elle est considérée comme le résultat d'un ensemble de cheminements mentaux. Ainsi, la vision se construit, et dans cette construction l'intention du dirigeant occupe une place centrale, et parce que les bases de la vision sont les croyances et l'intention, l'erreur est logiquement présupposée, tant que les croyances ne sont pas toujours vraies et justifiés.

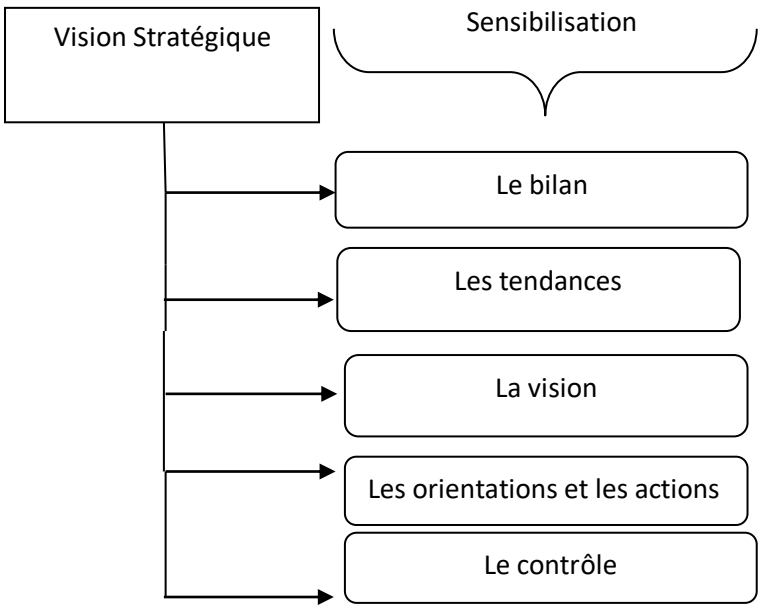
7.3 Le processus d'élaboration de la vision stratégique en contexte des PME :

Dans la littérature managériale, il n'existe pas un processus standard et bien défini pour la vision, il peut se varié selon plusieurs facteurs tel que : les spécificités du contexte et les moyens. Néanmoins, la vision stratégique s'élabore généralement, en répondant à quatre grandes questions fondamentales pour avoir une vision claire et fiable : Où en sommes-nous présentement ? Où allons-nous ? Où voulons-nous allez ? Comment nous y parvienne ?

Une dernière étape suggère une opération de suivi qui permettre de répondre à la question : Quels sont les progrès réalisés ?

Avant d'énoncer le processus, il est utile de commencer en amont par un processus de sensibilisation.

Figure 15 : le processus d'élaboration de la vision stratégique.



. **Source : Etablit par nous même.**

- Le bilan : Où sommes-nous présentement ? :

Le bilan vise à se pencher sur le passé et le présent, il s'agit de faire un « diagnostic » de la situation interne de l'entreprise afin de maitriser les forces et les faiblesses, ainsi que l'environnement externe pour saisir les opportunités et éviter les menaces, il est aussi important de faire un diagnostic sur les grandes tendances de l'évolution de l'entreprise afin de déterminer les traits marquants. Pour assurer la fiabilité de cette étape, il est nécessaire de choisir les personnes les plus adéquates pour les mobiliser dans ce processus, et de sélectionner les informations pertinentes et efficaces en termes de qualité, de quantité et d'accessibilité.

- Les Tendances : Où allons-nous ? :

Cette étape consiste à formuler des scénarios, de faire des prévisions sur les évolutions de l'état futur souhaité, d'étudier chaque une des étapes, compte tenus des grands changements amorcés, il s'agit de prévoir le futur afin de bien mobilisé les ressources dans ce sens.

- La vision : Où voulons-nous aller ? :

L'une des étapes les plus importantes dans le processus visionnaire, le partage est au cœur de cette étape, la vision devient partagée, le futur souhaitable est devenu un objectif à réalisé par l'ensemble des membres. Cette phase de réflexion nécessite de convoquer les employés et les parties prenantes concernés par la vision, le dirigeant dans le cadre de cette phase doit fournir des efforts de mobilisation et de motivation pour assurer le succès de sa vision.

- Les orientations et les actions : comment nous y parvienne ? :

« Comment y parviendrons-nous ? », cette quatrième étape consisté à mobiliser les orientations et les actions à entreprendre pour arriver à réaliser la vision stratégique. Il est également essentiel de fixer la duré de la réalisation, et les moyens à mettre en œuvre.

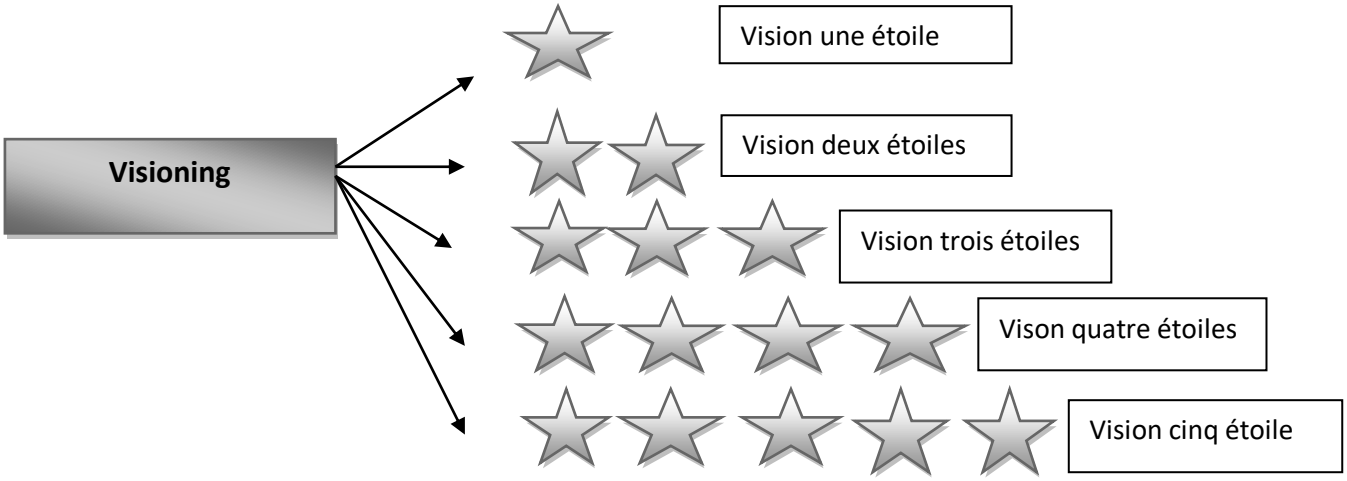
.

7.4 Le visioning : de quoi s'agit-il ?

« Le Visioning » est un concept anglophone qui représente la traduction du verbe « visionner ». Le visioning est « *l'art d'élaborer et de faire vivre une vision* » (Le Saget, 2006). Selon l'auteur, le visioning est une dynamique vivante, une prise de conscience par le dirigeant sur la valeur ajoutée que l'entreprise veut apporter. Il permet de découvrir et d'affirmer son identité qui constitue une pré-réponse aux questions de la planification stratégique. Sans négligé l'importance de l'aspect de partage comme élément essentiel dans le progrès de la vision, ce qui donne la naissance à la notion de la « vision partagée ».. La vision partagée permet de faire des allers retours constants entre le court terme et le long terme (Mitchell, Agle, & Wood., 1997). « Le visioning » et « la vision partagée »permettent de mobiliser la vision et l'action dans le processus simultanément, loin d'être un processus de type vision-décision-action. (Le Saget, 2006).

(Le Saget, 2006) propose une typologie qui classe l'approche vision en cinq étoiles, allant « d'une étoile » à des visions « cinq étoiles ».

Figure 16 : classement d'approches de visions en 5 étoiles



Source : Etablit par nous même.

- Vision « une étoile » : c'est la vision qui représente le dirigeant. Elle reflète sa personnalité, son intuition, ses aspirations, et l'image de futur qu'il souhaite réaliser. la vision sera jugée comme pertinente ou non dans le futur.
- Vision « deux étoiles » : l'idée principale de la vision stratégique est apporté par le dirigeant, mais elle ne pourra être affiné qu'à travers l'implication des collaborateurs.
- Vision « trois étoiles » : dans ce cas le dirigeant est un initiateur, il fait participer ses collaborateurs dans la réalisation de son idée et sa démarche avec encadrement, la vision est dans ce cadre collectif et partagée et ne concerne pas uniquement le dirigeant.
- Vision « Quatre étoiles » : le visioning est présent, le dirigeant intègre ses collaborateurs et son équipes dans le processus jusqu'au plan d'action.
- Vision « cinq étoiles » : le dirigeant choisit de faire participer l'ensemble des parties prenantes interne et externe dans sa vision.

Le visioning peut devenir un art « l'art de visioning », lorsque le dirigeant réunit l'ensemble des partenaires, collaborateurs et représentants de l'entreprise pour leurs expliquer sa vision. La « vision partagée » permet de véhiculer les comportements et les valeurs vers la même direction et autour d'un même objectif.

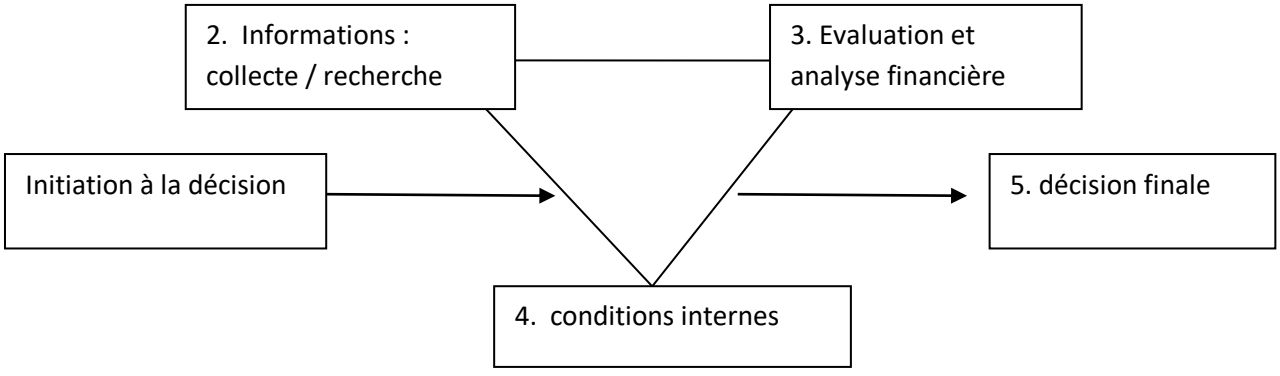
8. Le processus de prise de décision en PME.

La décision est la partie la moins visible de la politique d'entreprise. C'est pourtant son moteur principal puisque, à travers elle, les idées, les sentiments, les ambitions des individus se transforment en actions stratégiques (Stratégor, 2004).

La décision stratégique est l'élément qui détermine l'orientation générale de l'entreprise, les actions entretenus, les moyens et les ressources engagés, les responsabilités accordées et les directions établissent sur le long terme. Dans la littérature managériale la décision est traitée selon trois perspectives que (Lauriol, 1994) a résumé :

- La décision comme un problème à résoudre, qui a fait l'objet d'un modèle rationnel de la décision telle que l'école de la planification stratégique d'Igor Ansof ;
- La décision comme un résultat d'un processus permettant d'effectuer des choix stratégiques. Ces choix sont largement influencés par des dimensions bureaucratiques et organisationnelles politiques et cognitives limitant la rationalité de ses acteurs ;
- La décision comme un processus continu dans un contexte d'action.

Figure 17 : le processus de prise de décision en PME



Source :(Jocumsen, 2002)

(Jocumsen, 2002) Propose un modèle de prise de décision concernant les PME, il considère que le processus de prise de décision stratégique est beaucoup moins complexe en PME par rapport aux grandes entreprises. En se basant sur le schéma ci-dessous, on remarque des frontières entre les étapes 2, 3 et 4, selon l'auteur ces frontières ne sont pas clairement définis, et les trois phases sont menées d'une façon non séquentielle. Il met l'accent sur l'importance

des facteurs interne et leurs impact sur le processus de prise de décision : la taille, la réussite de l'entreprise, la structure organisationnelle, le niveau de formation du dirigeant et le niveau de prise des risque. Quand aux facteurs externes tels que la concurrence et la technologie, l'auteur précise qu'ils ont moins d'impact sur le processus de prise de décision par rapport aux facteurs internes. D'autres facteurs peuvent agissent sur le processus. Premièrement, l'environnement, lorsqu'il est complexe et incertain l'entreprise prend souvent des décisions stratégiques pour s'adapter. Deuxièmement, les conditions organisationnelles comme la structure interne et les stratégies établis, ont un impact significatif sur le processus de prise de décision. Troisièmement, le processus décisionnel peut varier au sein de la même organisation d'une décision à une autre, en raison de la divergence des facteurs propres à chaque décision, tel que le degré d'incertitude, d'urgence et l'importance des ressources engagé… Il est également important de mentionné que ces facteurs et les conditions d'application ne sont pas les mêmes d'une entreprise à une autre, ce qui explique la diversité et la différence des modèles de processus de prise de décision.

À son tour, (Marchesnay, 2004) propose quatre facteurs qui peuvent avoir une influence sur le processus de prise de décision en PME : la nature de la décision, la nature de type d'activité et de l'environnement, la nature du propriétaire dirigeant et ses attentes et enfin la nature du type d'organisation. Ces facteurs dépendent de l'environnement, de l'organisation et du propriétaire dirigeant.

Comme notre recherche se focalise sur l'influence du propriétaire dirigeant, nous présentons le tableau suivant qui explique l'impact de son Biais cognitif sur le processus de prise de décision.

Tableau 9 : Biais cognitifs et décision stratégique

Etape de processus de décision	Biais cognitifs	Effets
Formulation des buts et identifications du problème	Ancrage : le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente. Engagement et escalade : le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus. Raisonnement par analogie : le décideur transpose des cas simple connus aux cas complexes.	• Non perception d'indices et d'écarts • • • Minimisation des écarts • Non révision de la stratégie • • Sur-simplification du problème • Stratégie non pertinente.
Production d'un éventail de solutions stratégiques	Focalisation sur une solution préférée d'emblée : le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préféré a priori, et ne voit que les inconvénients des autres solutions. Fausse représentativité : le décideur généralise abusivement à partir de situations passées, d'essais, d'expériences de cas.	• Peu de solution vraiment étudiées. • Rejet prématuré • Evaluation insuffisante de la solution préférée • • Mauvaise appréciation des conséquences de la solution
Evaluation et sélection d'une solution	Illusion de contrôle : le décideur surestime son degré d contrôle sur le cours des choses. Dépréciation des solutions incomplètement décrites.	• Mauvaise appréciation des risques • Rejet prématuré de solutions.

Source : (Schwenk, 1985).

Conclusion de premier chapitre :

Nous avons à travers ce premier chapitre, explorer les fondements théoriques et conceptuels relatifs à notre sujet de recherche. Dans un premier temps, nous avons reconstitué l'évolution du concept de DD jusqu'à son intégration dans le monde des entreprises à travers la RSE.

La RSE est désormais un sujet de recherche intéressant. Elle est apparue comme une approche dynamique, multidimensionnelle et universelle pour diverses interprétations académiques.

L'étude des principales approches théoriques relatives à la RSE, à savoir la théorie des parties prenantes, la théorie néo institutionnelle et la théorie de dépendance à l'égard des ressources a permis de comprendre les logiques permettant les entreprises à adopter une démarche responsable. En effet, ce genre de pratique ne se limite pas à l'aspect volontaire, ils peuvent être façonnés par des pressions externes ou la recherche de légitimité.

Le contexte des PME, qui constitue notre champ de recherche a mérité une attention particulière. Leur structure organisationnelle, leur stratégie formalisée, l'effet de taille, la limitation des ressources, l'influence du dirigeant, façonnent une RSE de type particulier, différente de celle appliquée au niveau des grandes entreprises.

Le rôle central du dirigeant et son influence sur les orientations stratégiques des PME, y compris celles liées à la RSE constitue l'une des principales spécificités liées à ce contexte. Ainsi, l'étude de la RSE au niveau des PME ne pourra échapper de l'impact décisif de dirigeant. Cela justifie notre choix, à établir une articulation entre la vision stratégique du dirigeant et la RSE des PME dans le prochain chapitre.

Chapitre1 :

Cadre conceptuel et théorique de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME.

Section 1 : étude conceptuelle et théorique de la RSE.

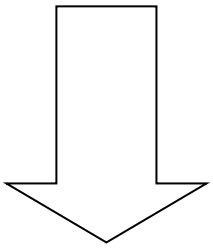
Section 2 : la RSE dans la vision des dirigeants des PME.

Chapitre 2 :

La vision stratégique du dirigeant dans les PME : un vecteur d'intégration de la RSE

Section 1 : Vers une vision stratégique fondée sur la RSE.

Section 2 : les facteurs influençant l'intégration de la RSE dans la vision stratégique du dirigeant.



Chapitre 3 :

Etude contextuelle de la recherche et choix méthodologiques.

Section 1 : étude contextuelle de la RSE au niveau des PME agroalimentaires algériennes.

Section2 : choix méthodologiques et positionnement épistimologique.

Chapitre 4 :

L'analyse empirique de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME agroalimentaires.

Section 1 : présentation des résultats qualitatifs et quantitatifs.

Section 2 : analyse et discussion des résultats obtenus.

Chapitre 2 : la vision stratégique du dirigeant dans les PME : un vecteur d'intégration de la RSE

Introduction :

Dans la continuité du cadre théorique et conceptuel présenté dans le chapitre précédent, ce chapitre sert à lier la vision stratégique des dirigeants des PME avec la RSE. En effet, au sein des PME, la vision de dirigeant constitue un levier fondamental pour comprendre l'engagement de l'entreprise dans une démarche de RSE.

Ainsi, ce chapitre propose d'étudier, dans un premier temps, les principes de l'éthique managérial autant que fondement primordial de la décision stratégique en matière de RSE. Il mettra par la suite l'accent sur les principales stratégies liées à la RSE, proposées par divers chercheurs dans le domaine, ainsi que les typologies de la vision stratégique, allant de la recherche de légitimité et la conformité réglementaire, jusqu'à l'innovation et la différenciation.

Le chapitre présentera également les principaux facteurs internes et externes qui influencent l'adoption d'une démarche de RSE au niveau des PME. Finalement, nous abordons les normes et les référentiels qui encadrent les pratiques de RSE, et guident le comportement des dirigeants vers des actions de durabilité.

Ce chapitre permettra de mieux comprendre les logiques à l'œuvre dans la mise en place des pratiques de RSE, à travers les différentes stratégies et référentiels mises en places dans le cadre de cette démarche.

Section 1 : Vers une vision stratégique fondée sur la RSE

L'objectif de cette section est d'examiner les principaux éléments permettant de mettre en œuvre une démarche de RSE au sein des PME, à savoir le comportement éthique du dirigeant, les différentes stratégies de RSE, les typologies de vision, les facteurs influençant l'intégration de cette démarche, et finalement les principaux normes et référentiels de RSE.

1. L'éthique managériale

Traditionnellement, les débats sur l'éthique des entreprises et du monde d'affaire, en général, portent sur les relations avec les parties prenantes externes : relations avec clients et fournisseurs, partenaires, environnement, et internes.

Faces aux objectifs économiques et aux pressions du marché, le droit de travail ainsi que les syndicats veillent à imposés un minimum des règles à respecter, dans le but de lutter contre le comportement « non éthique » de certains dirigeants, observé dans leur fonctionnement stratégique et leur quotidien opérationnel. Un dirigeant dont la vision intègre la responsabilité sociale doit nécessairement adopté un comportement « éthique », en cohérence avec l'orientation qu'il souhaite donner à son entreprise.

Il a été bien observé depuis des années, à travers les travaux dans le domaine de management et de sociologie des organisations en particulier (Crozier, 1970) des comportements autoritaires, dominateurs et manipulateurs que certains dirigeants utilisent dans leur relation avec les subordonnés. Ce qui est contradictoire avec les règles et les valeurs incités par le management moderne.

Allant vers l'externe, des comportements « égoïstes » observés par certaines entreprises dans le but de réalisation des objectifs économiques et de profits, des pratiques fréquentes apparaissent comme « choquante » qui détruit l'environnement externe et écologique[13], reflètent le comportement « non éthique » des dirigeants. Alors que le fait de développer l'éthique managérial n'est pas aujourd'hui un luxe pour l'entreprise riche, comme trop le pensent, c'est tout simplement un facteur essentiel de la performance globale et durable des entreprises (Rosé J. j., 2006). Le comportement éthique est très souvent déterminé par l'histoire, la culture, les valeurs, et la personnalité du dirigeant. Si ce dernier l'intègre dans sa

[13] Les déchets, l'utilisation des énergies fossiles, la pollution…

stratégie et dans ses relations avec les PP, il sera capable de construire des relations de confiance avec ces derniers, ce qui conduit à la construction d'un avantage concurrentiel par rapport aux dirigeants des entreprises qui n'ont pas cette approche.

Revenant aux sources de la responsabilité sociale, l'ouvrage de (Bowen, 1953), dans le quel l'éthique managériale était l'une des variables clés introduite par l'auteur, il a présenté des actions qui visent à favoriser des actions responsable du dirigeant dans lesquels l'éthique fait partie : « *quelles responsabilités à l'égard de la société devrait-on être raisonnablement en droit d'exiger de la part des hommes d'affaires ? Quels bénéfices tangibles seraient susceptibles de résulter si la prise en compte par de nombreux hommes d'affaires de leur responsabilité sociale se propageait dans le milieu des affaires ? Quelles étapes devrait-on suivre, d'un point de vue pratique, pour donner plus de portée aux dimensions sociales des décisions d'entreprise ? Quels sont les autres enjeux éthiques fondamentaux auxquels les hommes d'affaires américains sont aujourd'hui confrontés ?* » (Gond. & Aquier., 2005). On remarque que l'intégration de l'éthique dans le monde des affaires est l'une des actions responsable du dirigeant, ce qui a été confirmé vers la fin des années 90, où le concept de la RSE était de plus en plus lié aux résultats des entreprises sur le marché. Les actionnaires et les dirigeants ont commencé à accepter que l'intégration d'une telle pratique donne des résultats financiers sur le long terme.

L'éthique est un geste qui permet à la personne qui l'adopte d'assumer la paternité de sa conduite : *« c'est en appréciant nos actions que nous nous apprécions nous-mêmes comme en étant l'auteur et donc comme en étant autre chose que de simples forces de la nature ou de simples instruments »* (Ricoeur, 1990). Pour adopter l'éthique, il faut avoir une vision différente, le fait d'intégrer l'éthique n'est pas seulement être conforme aux normes et aux codes de conduite, cette vision limite la reconnaissance symbolique d'une telle intégration : « …, *d'une société, en sa plus haute exaltation de la vie collective, on peut attendre quelle mette l'individu avec des réalités morales et humaines qui l'élèvent à un niveau supérieur ; mais, si on ne laisse pas le moyen à la conscience de faire sentir librement son influence dans les formations des impératifs qui parassent surgir de ces réalités, on verra des groupes entiers dans des sortes d'hypnose, marcher à l'appel d'un idéal qui ne fait que traduire les instincts les plus primitifs du corps social. Autrement, que seraient donc les valeurs, sinon un système d'hallucinations collectives assez fortes pour fasciner l'individu* ». (Bolino, 1999)

Un dirigeant qui adopte l'éthique dans ses interactions avec le monde des affaires sera capable d'appliquer ce qui est bon et juste, à travers sa compréhension pour l'ensemble des éléments constituent le monde « Business » : institutions, parties prenantes, technologie, transactions… L'éthique au monde des affaires correspond à un ensemble de normes que l'entreprise applique dans sa propre organisation, sur le marché, et par rapport à la société en général. (Rodic, 2007)

(Caroll, 1991) a mis l'accent sur le comportement éthique dans sa définition de la RSE : « *les entreprises doivent s'évertuer à faire du profit, à respecter les lois, et à maintenir l'éthique*… » (Caroll, 1991).

Divers chercheurs en management ((Crane & Matten, 2004); (KAPSTEIN, 2001) ; (Rosé J. j., 2006)) ont abordés l'importance de l'éthique managérial et son impact sur la performance organisationnelle, à travers les articles, les colloques, les séminaires, et les ouvrages. Sur le plan opérationnel. Nombreux sont les dirigeants qui se limitent à la recherche de la performance financière, au lieu de la performance globale sur le long terme. Ils proposent que la présence de l'éthique n'est pas une formule qui vise à augmenter le bénéfice. Alors qu'elle permet aux dirigeants d'avoir une vision basée sur la perspective des autres, dont dépend leur propre existence. L'intégration de l'éthique permet aux dirigeants d'avoir une conscience sur leurs actions, une telle intégration permet également de conformer les actes aux normes, aux principes humains, moraux, à la politique de l'entreprise, et aux règles comme l'équité. Le sujet possède une grande importance, car après avoir pensé que l'économie est la première solution des problèmes, voici qu'aujourd'hui, il s'avère qu'être responsable est la clé de plusieurs problèmes. Il suffit de convaincre les dirigeants de s'engager dans cette voie éthique de management.

Il est certain que les dirigeants ayant compris les bénéfices dont ils pourront tirer lors de leur maitrise du comportement éthique, et du comportement socialement responsable, pourront avoir un réel clé d'avantage concurrentiel. L'éthique est bien liée à la RSE, il vise à intégrés les principes de durabilité, de tenir compte des préoccupations des différents PP et des générations futurs, de se conformer à ce qui est juste, à conduire l'entreprise vers ses objectifs tout en préservant l'éthique et l'équité, tout en assurant la responsabilité des conséquences de leurs actions.

1.1 Le positionnement de l'éthique au sein de l'entreprise :

Il semble important de faire une distinction entre trois notions qui sont en corrélation : la morale, l'éthique et la déontologie :

La morale est une notion éternelle qui aborde en particulier la notion du bien et du mal. Il s'agit d'une notion qui remonte probablement aux tables de la loi. L'observation de l'histoire montre que la morale a évolué au fil des siècles.

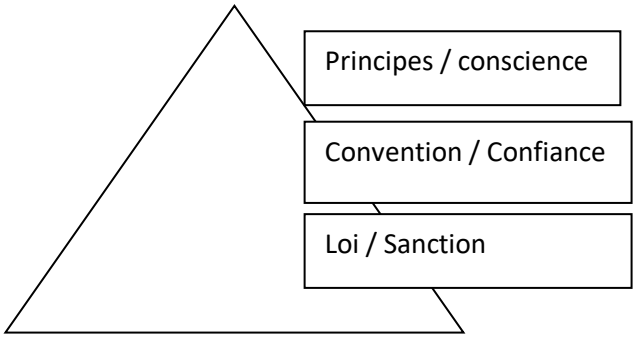
L'éthique est la mise en œuvre de la morale qui présente un « boulevard » entre la morale et la loi. Elle s'adresse à l'ensemble de la société humaine.

La déontologie quant à elle, est en général attachée à une discipline professionnelle.

La présentation de la distinction épistémologique des trois termes permet de faire la différence notamment entre éthique et morale, il s'agit de distingué entre un comportement bon et juste, et entre un comportement imposé, voire obligatoire. Il est bien observé dans le domaine de management, que la référence se fait souvent à l'éthique. (Wood D. , 1991) nous fait rappelé de la raison : « *la RSE n'est pas mise en œuvre par des acteurs organisationnels abstraits, au contraire elle est mise en œuvre par les gens (acteurs humains) qui sont cesse apportent des décisions, parfois petites, parfois grandes, certaines pouvant avoir des conséquences mineures, d'autres majeures*. » (Wood J. , 1991).

Le concept de l'éthique collective est fortement présent dans la théorie de développement moral. Selon (Salmon, 2002), ce concept est très artificiel, il est composé d'une part, d'un ensemble des valeurs et des principes, et d'une autre part, des conventions et des règles juridiques. La construction de l'éthique au sein de l'entreprise peut se faire selon trois niveaux. Le premier correspond au droit social, il est considéré donc comme normatif. Le deuxième est basé sur les négociations avec les partenaires ou les PP, il s'agit de l'ensemble des conventions collectives établit. Le troisième, se présente au sein de l'entreprise à travers la création de ce qui est appelée « comité éthique » et l'élaboration des chartes éthiques relatives à l'entreprise. On peut distinguer alors entre le niveau pré-conventionnel, conventionnel et post-conventionnel schématisés dans la figure suivante :

Figure 18 les trois niveaux de l'éthique au sein de l'entreprise



Source : (Isabelle, 2014)

- Dans le premier niveau pré-conventionnel c'est le facteur d'obéissance qui circule les relations, l'existence de la peur de punition ;
- Dans le deuxième niveau les relations sont basées sur la conformité aux règles et normes et sur le respect des contrats pour maintenir le système social ;
- Dans le troisième niveau post-conventionnel il y'a une forte présence de liberté est des principes tel que l'égalité et la justice.

On remarque que l'éthique est fortement présent dans le niveau post-conventionnel. En effet, la présence d'un certain degré de liberté à la main des dirigeants permet l'apparition de l'éthique, ils pourront dans ces conditions élargir leur vision sur plusieurs volets, voir même nouveaux. Contrairement, si le dirigeant en possédant la liberté se limite à simples contraintes opérationnelles ou institutionnelles, l'éthique dans ce cas n'a plus de place. L'éthique permet un passage de la communauté à la société où le dirigeant peut lui même devenir créateur de droit, qui peut être dans certains cas subjectif. Comme il pourra se retrouver en phase d'obligation d'application des codes éthiques et d'instruments de régulations. Le tableau suivant illustra bien les situations dont le dirigeant pourra faire face :

Tableau 10 : le dirigeant face aux possibilités d'inter-régulation

Ethique	Autorégulation : vertu personnelle	Le dirigeant : je m'oblige	*My LAW*
Marché	Hétérorégulation : feedbacks systématiques	Le dirigeant : ça m'oblige	*No LAW*
Droit	Hétérorégulation : Contrainte juridique	Le dirigeant : la loi m'oblige	*Hard LAW*
Partenariat	Autorégulation : Obligation mutuelle	Le dirigeant : nous nous obligeons	*Soft LAW*

Source : Etablit par nous même à partir de : (Vallaeys, 2012).

Avoir un comportement éthique, c'est prendre la responsabilité des actions. Lorsque le dirigeant prend la responsabilité, c'est qu'il a fait un pas vers le risque, car le risque est inséparable de la responsabilité, c'est l'un de ses ingrédients essentiels. Les risques relatifs à la non application de l'éthique peuvent être présents au sein de l'entreprise sous plusieurs formes que (LOOSDREGT, 2004) les a classifiés de la manière suivante :

- Domaine financier : information financière inexacte, malversation, prise de risque exagérée, inaction des organes de contrôle, fasse facturation, escroquerie, fraude fiscale.
- Domaine de la concurrence : entente sur les prix, partage de la clientèle, abus de position dominante, corruption, publicité mensongère, secret de fabrication, espionnage économique.
- Domaine de gestion du personnel : discrimination, vol, abus de confiance, conflits d'intérêts, méconnaissance de la réglementation, incompétence, chantage, falsification des données, fuite de données confidentielles.
- Domaine environnementale : pollution, rejets et émissions de gaz non conformes, risques technologiques, explosions, contamination chimique, virale et bactériologique, ignorance des normes.
- Domaine sociétale : boycott des consommateurs, attaque médiatique, renforcement de la réglementation.

- Domaine de la communication : non protection des informations confidentielles, informations inexactes, porte-parole non autorisée, plagiat.
- Domaine managériale : responsabilités mal définies ou mal attribuées, procédures floues, procédures ne répondant pas aux exigences de la réglementation, absence de contrôle, incohérence des objectifs commerciaux et éthiques.

L'absence de l'éthique face à la présence du non éthiques au sein de l'entreprise permet l'apparition du risque de perte de « réputation », ce risque qui peut avoir un poids lourd notamment pour les entreprises qui se basent sur les actifs immatériels comme ressources importantes. Ce type de risque qui peut aussi être définit sous le terme de perte ou de sanction par la voie public, il est important de noter qu'aujourd'hui, l'opinion publique formule des exigences qui ne vise pas seulement à respecter la loi, mais aussi à respecter les domaines sociaux et environnementaux dont l'objectif est de rendre les entreprises socialement responsables. D'un autre coté, les groupes de pressions soutiennent ce genre d'exigence à travers leur pouvoir d'influence élevé, ils peuvent mobilisés des opinions qui visent à des sanctions, à l'aide des technologies de l'information comme l'internet, au nom de non respect de l'éthique sociale, chose qui va mettre l'entreprise dans un risque de perte de son actif le plus précieux « la réputation ».

Face à ces résultats, un dirigeant qui vise à intégrer la RSE, ne doit pas perdre du temps à se demander ce que signifie l'éthique, mais plutôt à veiller d'élaborer un dispositif ou un document écrit dans lequel ses valeurs éthiques se présentent, et qui le protège au même temps des risques relatives à la non application de l'éthique. On parle de codes ou charte éthique.

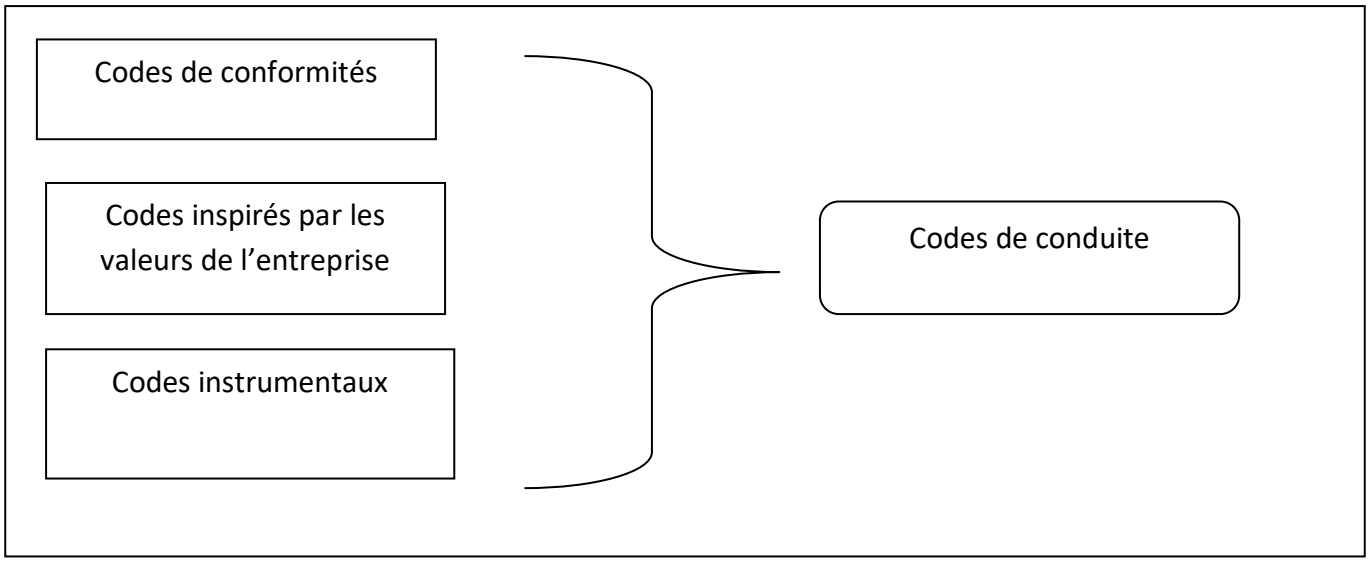
Un code ou charte éthique est un document écrit exposant les valeurs, les normes, les références, les pratiques managériales que l'entreprise entend appliquer en interne ou vis-à-vis de ses parties prenantes externes, en vue d'améliorer ses performances (Capron M. &., 2004). Une telle application permet l'amélioration des performances économiques, financières, mais aussi relationnelles[14]. Il s'agit d'une forme d'autorégulation par des règles internes qui institutionnalise la responsabilité de l'entreprise (Isabelle, 2014). La charte éthique permet de montrer la volonté de l'entreprise de respecter et d'être respecter à travers un ensemble de règles et procédures, ce qui permet aux parties prenantes internes et externes de s'y conformer. Elle a pour objectif d'expliquer, de montrer, d'intégrer les esprits et d'influencer

[14] Confiance, respect, intégrité….

le comportement des PP pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Une telle application permet également de développer *the soft law* et de protéger la réputation de l'entreprise.

Selon (LOOSDREGT, 2004), l'élaboration d'un code d'éthique efficace et pertinent doit englober trois orientations importantes : codes de conformités, codes inspirés par les valeurs de l'entreprise et codes instrumentaux.

Figure 19 : classification des codes de conduite



Source : Etablit par nous même.

Il est important de faire la distinction entre les trois types : les codes de conformités ont pour objectif la mise en œuvre des obligations, ils font références aux lois et réglementations « *ils nous obligent* ». Les codes inspirés par les valeurs de l'entreprise représentent en effet, la personnalité de l'entreprise et reflètent ses valeurs et ses principes, ces codes ne sont pas imposés, mais ils montrent la conscience de l'entreprise sur ses actes et ses responsabilités « *notre conscience nos oblige* ». Les codes instrumentaux permettent à l'entreprise à la fois d'expliquer et d'appliquer les mesures et les structures du fonctionnement éthique « des mesures concrètes nous aident à appliquer l'éthique ».

Toutes les entreprises, y compris les PME sont concernées par les initiatives internationales afin d'appliqué les règles éthiques et les intégrés dans leurs stratégies, les dirigeants sont aussi appelés à appliquer un management d'éthique notamment sur le plan social et environnemental, dans le but d'appliquer la RSE. Sur le plan mondial, plusieurs pays obligent les entreprises de présenté le bilan qui montre les informations sur les résultats de leurs actions et les effets de leur stratégie RSE qui reflètent leur comportement éthique. Plusieurs

pratiques éthiques ont été proposés par des auteurs en management qui favorisent le comportement éthiques seront présentés dans le passage suivante.

1.2 Quelles pratiques pour favoriser le management d'éthique ?

Nous avons essayé de montrer l'importance de l'intégration de l'éthique en management, mais aussi les dangers de « la vision limité » de certains dirigeants qui se focalise uniquement sur la réalisation du profit. Un grand défi pour les dirigeants des entreprises de maintenir l'équilibre entre les objectifs économiques et la nouvelle « idéologie managériale » qui vise à assurer la responsabilité sociale et environnementale. Ils doivent donc veiller à intégrer de façon quotidienne et permanente ce genre de préoccupation et d'assurer la performance des pratiques éthiques. C'est très logique que des bonnes pratiques éthiques ne peuvent être créées du jour au lendemain, mais cela peut se réaliser grâce à l'application de certains principes.

Tout commence par le dirigeant, lorsque sa vision intègre une certaine conscience sur l'importance d'être responsable de toute action, autrement dit, l'éthique, alors l'étape suivante est le partage de cette vision, tout d'abord, avec les membres internes, puis vers l'externe. Le partage peut se fait par des réunions, des séminaires, des colloques ou mêmes par des formations spécialisés pour la sensibilisation sur l'importance d'une telle intégration et pour assurer le développement des conceptions managériales et des modèles mentaux.

Le progrès éthique de l'entreprise implique obligatoirement des comportements et des attitudes éthiques exemplaires de la part des dirigeants et en particulier qu'ils sachent mettre en accord leurs discours avec leurs actes sous peine de perdre rapidement la légitimité vis-à-vis les parties prenantes (Rosé J. j., 2006). Il est très probable que dans les années à venir, les talents vont s'appuies sur le paramètre de « l'image éthique » pour le choix de l'entreprise, ils seront également exigeants par la qualité managériale qui se base sur l'éthique de leurs dirigeants et même dans le contexte de travail.

Les entreprises ont intérêt à réduire les conséquences négatives et les dégâts causés par leurs activités sur le plan environnemental et écologique. Dans cette optique, il est envisagé d'appliquer « l'audit éthique » ou « le bilan éthique » comme un moyen de notation et de classement des entreprises sur leurs effets au niveau social et environnemental. « L'audit éthique » peut même être appliqué au niveau interne pour mesurer le degré d'application de l'éthique managérial au sein de l'entreprise vis-à-vis les parties prenantes internes.

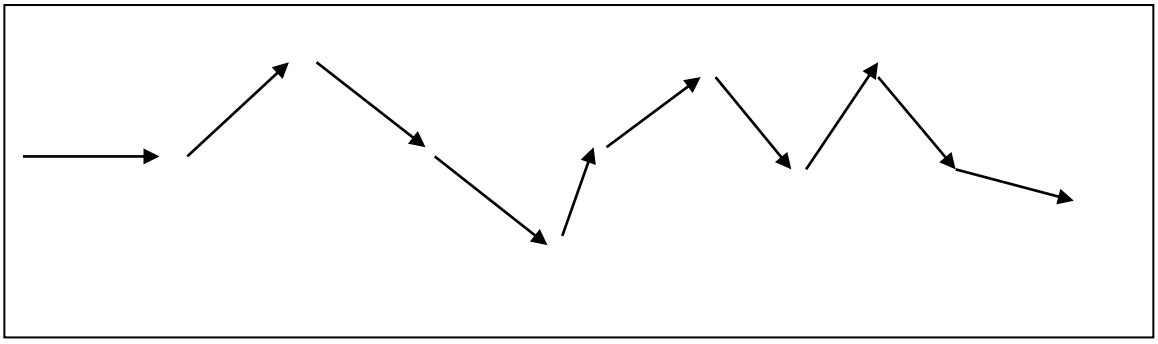
Les entreprises ne doivent pas traiter avec les parties prenantes qui refusent de travailler avec les principes éthiques, et doivent informer les médias de toutes tentatives possibles des fonctionnaires locaux de les empêcher de leurs intentions (KAPSTEIN, 2001).

Permis les principes éthiques les plus importantes et qui concernent à la fois les consommateurs et l'image de l'entreprise, les produits et les services doivent être testé préalablement en collaboration avec les associations des consommateurs, afin de garantir la sécurité d'une part, et assurer le maintien continu de la qualité fourni des produits et des services.

Dans ses interactions avec les parties prenantes, l'entreprise doit veiller à éviter tout genre de comportement non éthique, et assurer la transparence de ses opérations avec ses partenaires et collaborateurs, dans le but d'évité la corruption.

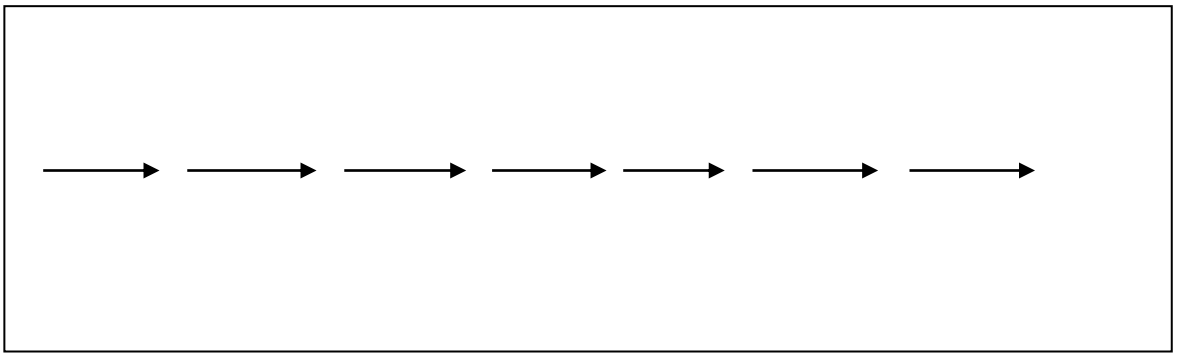
Les dirigeants devront toujours être informé sur les nouvelles compétences relationnelles et sociales, et les intégrés dans des pratiques managériales inscrites dans la stratégie établit qui vise à maintenir le développement de l'entreprise. D'après cette logique, le dirigeant est censé à avoir un regard critique notamment sur les pratiques managériales quotidiennes et courantes, et faire preuve de l'importance de l'éthique dans les relations humaines et les opérations, mais aussi faire preuve de l'existence d'une certaine cohérence entre les valeurs fixées par l'entreprise dans le cadre de sa charte et la responsabilité de ses actes. De cette façon, le dirigeant évitera plusieurs dysfonctionnements managériaux relevant surtout du non conscience de l'importance de la présence des pratiques éthiques dans le fonctionnement de l'entreprise, et réussira à montrer son professionnalisme qui favorisera la réalisation des objectifs économiques, sociaux et environnementaux tout en assurant la présence de l'éthique. La figure suivante illustrera cette idée.

Figure 20 : vision de dirigeant porte des objectifs conflictuels sans code éthique



Source : Etablit par nous même.

Figure 21 : Vision de dirigeant avec des objectifs commun et une présence du code éthique



Source : Etablit par nous même.

La cohérence entre les objectifs établit et la vision du dirigeant basée sur des codes éthiques tout au long de processus de la réalisation des objectifs, est la clé vers la réussite, tout en assurant l'implication des parties prenantes, source de performance et d'avantage concurrentiel pour une entreprise qui – a delà des objectifs économique- maintien un bon niveau social et environnemental.

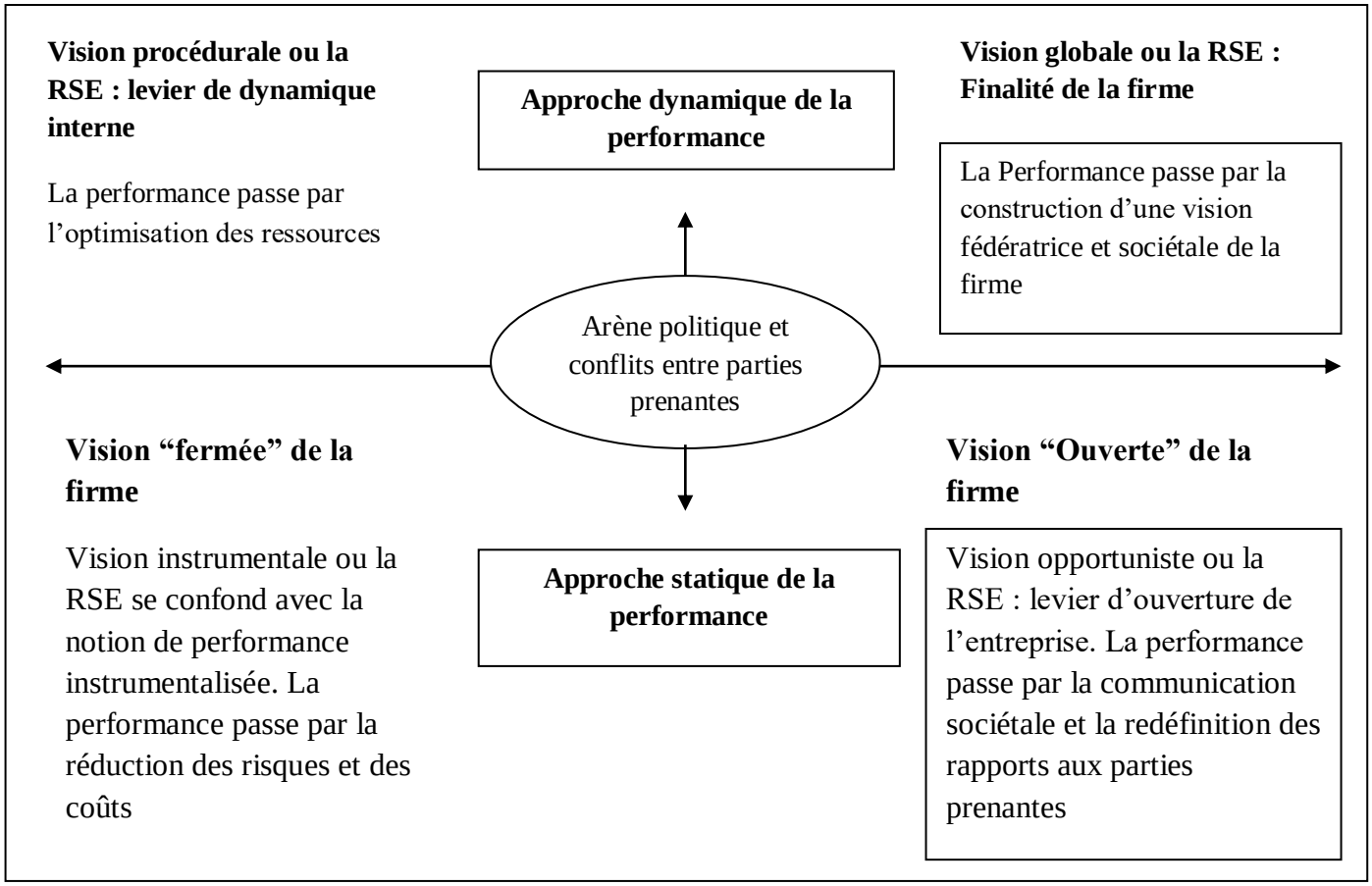
2. Typologie des stratégies et des visions adoptées par les dirigeants sur la RSE

Dans le contexte des PME, l'intégration de la RSE dépend essentiellement de la vision du dirigeant. Le style de leadership est important pour réussir cette démarche, ce qui implique l'engagement personnel et visible des dirigeants à travers la création d'un climat de travail incitant les employés à suivre le processus, à intégrée les préoccupation des parties prenantes et à marquer dans leurs actions locales sa préoccupation de l'environnement globale (El Bousseghrini, Sandrine, & Youssef, 2016).

La perception managériale sur la RSE est différente d'un dirigeant à un autre. (Saulquin & Schier, 2007) Confirment cette idée, et affirment que les dirigeants passent d'une vision passive à une vision proactive. La perception managériale sur la RSE repose sur plusieurs types de visions :

- **Une vision instrumentale** : dans ce type de vision, la RSE se confond avec les objectifs de performance qui se limitent aux simples objectifs technico-économiques. La RSE est donc considérée comme une contrainte supplémentaire.
- **Une vision opportuniste** : Selon (Saulquin & Schier, 2007)La RSE et un levier de performance opportuniste, l'entreprise tout en gardant ses actions de priorités, elle utilise la RSE comme un moyen de communication environnementale avec les parties prenantes.
- **Une vision procédurale** : elle a pour objectif d'accroitre la dynamique interne de la gestion de l'entreprise, elle insiste à appliquer un système de management basée sur le processus et la certification.
- **Une vision globale** : La performance dans ce cas est perçue comme un résultat de satisfaction des parties prenantes, la RSE est donc un facteur stratégique modificateur des objectifs et de vocation, elle est considérée comme une réponse de légitimité aux attentes des PP.

Figure 22 : Perception managériale de la RSE



La RSE au contexte des PME est essentiellement intégrée par la vision du dirigeant, animée par ses valeurs et orienté selon des codes éthiques bien élaborés. Les stratégies sont établit tout en assurant un équilibre entre les objectifs de l'entreprise et les attentes des parties prenantes notamment avec la montée de la pression de ses derniers, ce qui a conduit à la montée des préoccupations écologiques, sociales et environnementales et la nécessitée de les intégrés dans la stratégie. Dés lors, la diversité ainsi que l'hétérogénéité des requêtes des parties prenantes conduisent les dirigeants à reconsidérer la place et le rôle de leur firme dans la société (Freeman, 1984). Leur stratégie doit désormais viser une stratégie multidimensionnelle : économique, sociale, sociétale et écologique (Wolff & D., 2008). Pour cela, il est avantageux pour les PME d'intégrer dans le cadre de leurs stratégies les questions relatives à la RSE, car les stratégies responsables procurent des bénéfices, et le fait de s'engager dans une démarche de RSE semblerait fournir de précieuses ressources (Bocquet, 2013)

L'inscription dans une démarche de RSE par les entreprises nécessite une connaissance approfondie sur les principes de ce concept, et une mobilisation des acteurs et des ressources

qui s'identifient dans la politique de la mise en œuvre d'une telle pratique. L'entreprise peut s'inscrire de ce fait, dans des relations de type « gagnants-gagnants » dans ses opérations notamment avec ses PP. M. Porter, dans ses travaux sur le courant de mangement stratégique a fait référence à la RSE comme une source d'opportunité pour assurer des avantages concurrentiels durables et défendables.

Il est bien connu dans le domaine de la gestion que les entreprises même s'ils opèrent dans le même secteur, n'ont pas le même comportement. Reliant cette logique à l'intégration d'une stratégie RSE, cela est en fonction de la perception du dirigeant. Il peut se présenter comme un ensemble de défis à relever pour certains (Louppe, 2006), et une source d'émergence de nouveaux avantages compétitifs durables en plus des avantages commerciaux pour d'autres (Porter & . Kramer, 2006). De ce fait, la stratégie RSE s'inscrit en référence à deux approches expliquées par Porter et Kramer (2006) :

- Approche défensive ou réactive qui se présente comme une réponse à une pression des PP ou des contraintes qu'il faut faire face.
- Une approche stratégique ou offensive qui intègre la RSE volontairement et qui la considère comme une véritable opportunité stratégique pour assurer un avantage concurrentiel.

Certaines entreprises y compris les PME, s'engage dans des stratégies RSE dans le but de développer des actifs intangibles : ressources et compétences, tout en gardant les bonnes relations avec les PP, ce qui conduit à l'amélioration de la situation financière. D'autres entreprises s'engagent dans des activités socialement responsables et assurent la promotion de ces derniers dans le but de se conformer aux normes et aux expectatives des PP (Triki, 2011). Ces entreprises ont pour objectif de constituer un instrument de légitimité pour démontrer effectivement leur adhérence à de telles attentes (Rodrigues, 2008).

D'un point de vu stratégique, une distinction peut être faite dans la présentation des stratégies RSE, selon (Acquier, 2008), il s'agit de faire la distinction entre « les figures libres » et « les figures imposées ». Les figures libres accordent beaucoup plus d'importance à l'effet d'innovation dans le cadre des stratégies de différenciation. Les secondes se limitent au respect des règles qui s'appliquent à l'ensemble des entreprises du même contexte dont l'objectif est d'assurer la légitimité. Selon (Branco & Rodriguez, 2008) une entreprise peut s'engager dans des stratégies RSE en raison de la possession d'une certaine volonté de faire du bien aux PP, ou pour assurer la réalisation de profit et faire le business en utilisant la RSE

comme une action d'auto-promouvoir à travers l'application des bonnes actions. D'après cette vision, une entreprise peut avoir le désir de faire du bien et finir par satisfaire l'ensemble de ses PP car cela est un objectif inscrit dans la stratégie globale, ou contrairement, elle peut avoir juste le besoin de faire le business à travers ses actions et de gagner par la suite une reconnaissance de la part des PP et de la communauté. De ce fait, il est important de mettre le point sur deux situations différentes que l'entreprise peut faire face dans son inscription dans des pratiques RSE, Selon (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006) l'action est socialement responsable dans le cas où l'objectif de l'entreprise à travers cette action est de servir la société. Par contre, si l'action a pour motivation la réalisation de bénéfice et l'amélioration de la performance, dans ce cas, l'action est responsable seulement par rapport aux intérêts de l'organisation.

Dans les études de (Porter & . Kramer, 2006), les auteurs jettent la lumière sur les avantages compétitifs obtenus par une entreprise qui adopte la RSE dans sa démarche stratégique. En effet, les résultats obtenus peuvent être illustré dans les avantages économiques : une démarche RSE implique à titre exemple, la diminution de la consommation de l'électricité, d'eau, d'énergies, de plastiques, de matières, et aussi à la diminution des risques de travail, des accidents et d'autres… dans ce cas l'entreprise obtiendra des avantages de couts relatives à l'élimination de ces pratiques. D'un autre coté, en termes de ressources, une stratégie RSE assurera l'implication de l'ensemble des PP : salariés, partenaires…et leur motivation, elle vise à travers l'innovation le développement de nouveaux produits, services, marchés et débouchés, ce qui procurera un avantage concurrentiel. Le défi présenté par les deux auteurs est la recherche de la part des dirigeants les sources d'avantage compétitif tout en répondent aux problématiques sociales et environnementales, ce qui se résume sous le concept « *Creating Shared Value* » autrement dit *« la création de valeur partagée* ». Le concept est complémentaire à la RSE, il est définit comme suite : « l'ensemble de politiques et de pratiques assurant la compétitivité de l'entreprise tout en développent les conditions économiques et sociales des communautés auprès desquelles elle opère… » (Courrent, 2012).

Dans le contexte des PME, (Ferauge, 2019) affirme que l'effet de taille est l'un des facteurs qui influence l'engagement social des PME. Les spécificités de l'engagement responsable des PME par rapport aux grandes entreprises sont principalement liées aux contraintes associées à la gestion interne de l'entreprise : manque de temps, manque de ressources humaines et financières, manque de compétence appropriées, faible communication… (Alphonse-Tilloy I., 2016). D'autres auteurs ont une autre perception. Pour (Akeb, Delchet, & Chivo,

2015)l'intégration de la RSE au sein des PME n'est pas forcément associée à des couts élevés. En suivant cette idée, malgré les difficultés que peuvent parfois rencontrés les PME dans la mise en œuvre de leur démarche RSE, celle-ci peut leur amener une différenciation et une meilleure visibilité auprès des parties prenantes et leur permettre de profiter de retombées positives (Nejati M., 2017).

La vision du dirigeant marque toujours sa place dans l'intégration de la stratégie RSE, une telle intégration repose sur deux critères expliqués par (Dincer & Dincer, 2013), il s'agit de la RSE stratégique et la RSE altruiste :

- La RSE stratégique : est élaboré par le dirigeant dans le but de réaliser des objectifs financiers.
- La RSE altruiste : est basée sur le caractère et la personnalité charitable de dirigeant.

Dans la même optique, les stratégies RSE sont plus souvent présentes dans les PME innovante et créatives. Un dirigeant qui cherche dans sa vision la différenciation et l'innovation sera plus ouvert aux nouveaux aspects tels que la RSE. Cette idée est confirmée par (Labelle & St-Pierre, 2015)[15].

Le guide SD21000 a mis en place un ensemble des enjeux pour les PME qui intègrent les principes de développement durable et de la RSE, ils sont regroupés de la façon suivant :

Stratégiques :

- Une meilleure garantie de sa compétitivité durable grâce à sa capacité à créer de la valeur de manière équitable et responsable pour le client et les autres parties intéressées ;
- Une meilleure adéquation permanente de ses produits et services aux exigences et les attentes nouvelles de marché, la fidélisation de ses clients et la capacité d'élargissement de ses parts de marché ;
- Une gestion plus attentive et globale des risques intégrant les aspects environnementaux et sociaux de ses activités afin de prévenir et de gérer les risques d'atteinte à l'image et les conséquences financières d'éventuelles à l'environnement ;
- L'accroissement de son potentiel d'innovation ;

[15] « *Les PME innovantes seraient plus ouvertes aux nouvelles tendances et mieux informées à leur sujet. Elles seraient aussi moins conservatrices et plus volontaires face aux nouvelles pratiques managériales, étant habituées à travailler dans des contextes de nouveauté et de renouvellement, de sorte qu'elles savent gérer leur implantation et les risques inhérents* » (St-Pierre, 2015)

- Le maintien et la préservation de sa réputation et la valorisation de son image auprès de l'opinion publique.

Opérationnels :

- Un facteur de motivation et de mobilisation de son personnel par son engagement dans une politique environnementale et sociale, volontaire et responsable ;
- La fidélisation des talents et le développement des compétences.

Les enjeux d'intégration de la RSE au sein des PME sont plusieurs et multiples, le guide confirme que la RSE ne se limite pas aux grandes entreprises, et que les PME aujourd'hui ont un poids considérable dans l'économie et la société, et qu'ils sont eux mêmes censés par les pratiques responsables, malgré les freins et les handicaps qu'ils peuvent rencontrés. (Courrent J.-M. , 2012) précise que le business case de l'entreprise sera influencé par certaines limites. Nous motionnons deux types de freins : économiques et managériales.

- Les freins économiques se concrétisent dans l'insuffisance des bénéfices retirés de la mise en place d'une stratégie RSE, à compenser les investissements réalisés en amont, ainsi que les couts directs et indirects associés à une incertitude sur le retour sur les investissements réels à attendre (Mitchell, Agle, & Wood., 1997).
- Les freins managériales sont représentés par la difficulté en interne de conduire une démarche RSE, ou le problème de s'adapté au changement induit par cette démarche.

2.1 La typologie des stratégies RSE

Les stratégies RSE sont élaborées par les entreprises afin de répondre aux défis soulevés par les enjeux de la RSE, tout en respectant les objectifs économiques, les enjeux sociaux et environnementaux sont également pris en compte dans le but d'établir un continuum des pratiques durables et responsables avec l'implication de l'ensemble des parties prenantes. Nous allons mobilisés les typologies des différents auteurs tirés de la littérature managériale des pratiques RSE. Les stratégies sont formulées et traduites en actions en prenant en considération les entreprises qui n'ont aucune volonté de s'impliquer dans ses pratiques *(do*

nothing) jusqu'aux entreprises qui voient dans la RSE leur raison d'être (*do much*). Entre ces deux lignes, nombreuses stratégies peuvent être identifiés.

2.1.1 La catégorisation de Bellini (2003) :

L'auteur dans ses travaux identifie trois types de stratégies RSE :

- La stratégie écodéfensive : ce type de stratégie vise la recherche de la réalisation du maximum de profit, en éliminant les couts que l'entreprise peut investir dans la société et l'environnement, et pour arriver à cet objectif, l'entreprise sera capable d'affronter tout genre de risque et de s'échapper des contraintes légales.

- La stratégie écoconformiste : cette stratégie s'inscrit dans les figures imposées. En effet, elle vise à réaliser les objectifs de bénéfices et de profits, tout en gardant un certain respect aux contraintes légales. De ce point de vu, tout investissement dans la société et l'écologie est considéré comme une contrainte. L'entreprise sera prête à s'engager seulement dans les activités qui auront un retour sur les bénéfices économiques, par exemple les activités philanthropiques sont considérées comme contraintes s'ils ne réalisent pas cet objectif. Ce qui fait la différence entre la stratégie écodéfensive et écoconformiste est que la dernière cherche toujours à garder un certain niveau de légitimité de ses activités. Toutefois, le comportement écoconformiste d'une entreprise peut, selon les cas, se rapprocher de la stratégie écodéfensive ou de la stratégie écosensible (Fouda, 2014).

- La stratégie écosensible : cette stratégie s'inscrit dans le type *des figures libres*. De ce fait, on comprend qu'elle est totalement à l'opposée des deux stratégies précédentes, ce qui marque la différence est l'intégration des préoccupations sociaux, environnementaux, écologiques et philanthropiques dans la stratégie de l'entreprise, ils sont considérés comme des variables clés, au même niveau des activités économiques. Un équilibre est fortement présent entre ses dimensions pour assurer la performance. L'entreprise dans ce type de stratégie fait le choix, au-delà de la pression légale, d'investir dans les volets environnementales et sociaux car ils sont perçus comme une innovation qui marque la différenciation et non pas comme une contrainte. Une synthèse des trois types de stratégie est représentées dans le tableau suivant.

Tableau 11: typologie des stratégies RSE présentées par (Bellini, 2003)

Auteur	Type de stratégie	caractéristiques
	Éco défensive	• Vision limitée sur les objectifs économiques ; • Les pratiques RSE sont perçus comme des contraintes.
Bellini (2003)	Ecoconformiste	• Vision focalisé sur les objectifs économiques ; • Les pratiques RSE sont réalisables s'ils assurent un certain bénéfice économiques, dans le cas contraires, ils sont perçus comme des contraintes ; • Respect des contraintes légales.
	Ecosensible	• Vision combine les objectifs économiques, sociaux et environnementaux ; • Les pratiques RSE sont perçus comme une opportunité qui procure des avantages d'innovation et de différenciation ; •

Source : Etablit par nous même à partir de (Fouda, 2014)

2.1.2 La catégorisation de Louppe (2006)

Dans ses travaux, (Louppe A. , 2006) fait la distinction entre les différents comportements des entreprises envers l'intégration des principes de développement durable et de RSE, allant de l'ignorance totale des principes jusqu'aux leur intégration autant que des préoccupations majeurs.

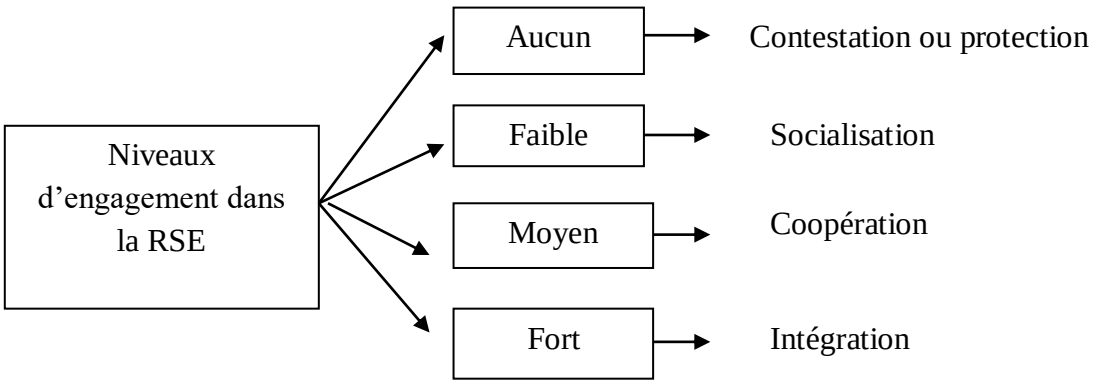
- La contestation : dans ce comportement l'entreprise n'a aucune volonté d'intégrer les principes de durabilité, elle déni carrément les questions sociales et environnementales, elle arrive même à prendre un comportement hostile envers les entreprises qui intègrent cette démarche.

- La protection : les pratiques durables et responsables sont considérés comme contraintes, dans ce cas, l'entreprise fait son possible pour s'échapper des lois de responsabilité sociale, pour les retarder ou bien pour les limités.
- La socialisation : l'entreprise possède une certaine connaissance sur les aspects sociaux et environnementaux, mais elle ne les donne pas une importance, ils sont toujours en position secondaire par rapport aux activités principales de l'entreprise. Dans certains cas, l'entreprise peut s'impliquer dans ce genre de stratégies volontairement en tant qu'un « bon citoyen » mais seulement pour réaliser certains intérêts.
- La coopération : l'entreprise prend en considération les questions de durabilité et accepte de les intégrés dans ses préoccupations, elle possède une certaine acceptation du fait qu'elle soit responsable de ses actions. Elle fait des opérations de négociation et d'implication avec d'autres parties prenantes, et elle se charge partiellement du cout de ses pratiques.
- L'intégration : les questions de durabilité et de la responsabilités sont prises en compte comme des préoccupations majeures pour l'entreprise, elles sont intégrés dans la stratégie globale, du fait qu'elles sont perçus comme un défi à surmonter, des planifications, des actions de mise en œuvre, des ressources sont mobilisés afin d'assurer la performance d'une telle intégration.

On remarque d'après la catégorisation proposée par (Louppe A. , 2006) que la RSE peut être présenté sous différents niveaux, elle est même par certaines perçu comme une véritable option stratégique qui assure la performance, et pour d'autres elle est considérée comme une contrainte voir même une menace. Des points en commun peuvent être tirés entre la classification de (Bellini, 2003) et de (Louppe A. , 2006). En effet, la stratégie écodéfensive est traduite dans le comportement de contestation ou de protection. La stratégie écoconformiste est présente dans le comportement de socialisation, et dernièrement, la stratégie écosensible est reliée au comportement d'intégration.

Nous proposons la figure suivante qui illustre les différents niveaux d'engagement dans la RSE inspirées par les travaux de (Louppe A. , 2006).

Figure 23 : les niveaux d'engagement des entreprises dans la RSE



Source : Etablit par nous même à partir de (Louppe A. , 2006)

2.1.3 La catégorisation de Martinet et Payaud (2008)

Les actions et les discours des entreprises concernant la responsabilité sociale se font de plus en plus forts au cours des années (Martinet & Payaud, 2008). Selon cette optique, les stratégies RSE sont utiles pour classifiés les entreprises responsables et non responsable. Ainsi, une compréhension claire peut être tirée concernant la relation de l'entreprise avec son environnement. Les deux auteurs proposent quatre classifications de stratégies RSE, présentées comme suit :

- La RSE « cosmétique » : il s'agit d'une adoption d'une pratique légère de la RSE par les entreprises, de ce fait, l'entreprise ne possède pas une volonté de construire une véritable stratégie RSE, ou des relations avec ses PP dans la durée.
- La RSE annexe ou périphérique : d'après les auteurs, dans ce type de RSE les actions engagées n'ont pas un lien direct avec l'activité de l'entreprise, on peut trouvée un certain degré d'implication, mais sans une grande importance, du fait que, ces actions peuvent être présent dans d'autres entreprises.
- La RSE intégrée : les dimensions de la RSE sont intégrées au tableau de bord de l'entreprise (Kaplan, 2003), elles sont également inscrites dans les dispositifs de management, les actions menées ont un lien direct avec l'activité de l'entreprise.
- La RSE BOP : *" Bottom of the pyramid"* dans ce type les auteurs s'inspirent des travaux de (Prahalad C. , 2005). En effet, son idée principale repose sur l'analyse des pays très pauvres. Les auteurs suggèrent aux firmes multinationales de s'intéresser de façon vigoureuse aux quatre milliards d'individus disposant de moins de deux dollars par jour

(Mitchell, Agle, & Wood., 1997). La stratégie RSE est fortement impliquée dans ce type, elles visent la population très pauvre, et elle propose des offres multiples afin de répondre à leurs besoins nécessaires. La BOP exige l'implication des différentes parties et un investissement financier considérable.

Nous proposons le tableau suivant, qui présente une présentation des différentes stratégies d'une manière brève.

Tableau 12 : classification des stratégies RSE

Stratégies de RSE	Caractéristiques principales	Particularités	Exemples
Cosmétique	Pratique légère de la RSE.	Réponse minimale aux exigences de la loi ; pas de volonté de construire des projets à long terme avec les parties prenantes.	Partenariat avec une association pour un événement ponctuel.
Annexe ou périphérique	Pratique impliquée de RSE.	Les actions de RSE n'ont pas de lien direct avec les activités de l'entreprise et ne dépendent pas de ses compétences.	Les actions de mécénat.
Intégrée	Pratiques de RSE intégrées dans le tableau de bord de l'entreprise.	Les indicateurs financiers sont contrebalancés par des indicateurs « sociaux ».	Des actions en lien directe avec les activités de l'entreprise.
BOP	Entreprises effectivement engagées dans des pratiques de RSE.	Les actions socialement responsables de l'entreprise sont indispensables pour redessiner le système d'activités d'une communauté et de les rendre viables dans leur contexte à très pauvre pouvoir d'achat.	Des actions entrepreneuriales qui font état de transformations sociales et d'écosystèmes locaux de création de richesse.

Source : (Martinet & Payaud, 2008)

2.1.4 La catégorisation de Saulquin et Shier (2007)

L'analyse des auteurs est basée sur la perception des dirigeants des PME et leur attitude face à la RSE. Les attitudes des dirigeants face à la RSE sont fonction de l'attitude des dirigeants face à l'avenir (Saulquin & Schier, 2007). Les auteurs démontrent le lien entre la vision des dirigeants et la RSE, ils affirment que plus un dirigeant possède des connaissances sur les principes de la RSE, plus il sera flexible aux changements de comportements et plus il aura tendance à s'y engager. Dans le cas contraire, plus un dirigeant manque de connaissance sur les effets de l'intégration de la RSE, plus il se focalise sur les freins devant lui, plus il ne visualisera pas la pertinence d'une telle intégration. À la base de cette optique, les auteurs proposent une typologie des visions des dirigeants des PME pour la RSE en quatre catégories :

- Une vision passive : la RSE dans ce cas est perçue comme une contrainte par le dirigeant, ce dernier ne fait aucun pas vers des actions responsables sauf avec la pression des PP ou la pression de la loi.
- Une vision réactive : la RSE est perçue comme un levier d'ouverture, le dirigeant possède une certaine connaissance sur l'impact des volets sociaux et environnementaux, dans ce cadre, son inscription dans les actions responsables visent à minimiser les risques relatives à la non implication afin de maintenir sa réputation.
- Une vision active : la RSE est perçue comme un levier de dynamique interne, le dirigeant intègre la RSE en tant qu'un aspect d'innovation sur la base de quel il cherche la différenciation et l'ouverture vers de nouveaux opportunités.
- Une vision proactive : la RSE est dans ce cas un véritable levier stratégique, elle est perçue comme un objectif à atteindre, elle vise à innover pour satisfaire l'ensemble des parties prenantes, les préoccupations sociales et environnementales sont aux cœurs de la stratégie globale et leur intégration assure la performance sur le long terme pour l'entreprise.

Tableau 13 : Posture managériales face à la RSE

Vision de la RSE	Passive	Réactive	Active	Proactive
Perception de la RSE	RSE = Contrainte	RSE = levier d'ouverture	RSE = levier de dynamique interne	RSE = levier stratégique
Rôle de la RSE	Répondre à la pression des parties prenantes	Minimiser les risques	Innover	Innover sur le long terme pour les parties prenantes
Pratiques de RSE	L'entreprise attend que la pression des PP soit forte pour mener des actions. Exemples: mise en conformité légale et réglementaire, qualité des produits, gestion des déchets...	L'entreprise ne veut pas que les risques sociaux et environnementaux entachent sa réputation. Exemples: Sponsoring et activités caritatives, communication environnementale, recrutements locaux..	Opportunité pour trouver de nouveaux produits et services et avoir des démarches innovantes. Exemples: Eco conception, promotion de la diversité, mécanismes de motivation des RH...	Politiques de RSE définies pour les PP. Exemples: Co construction des offres et des solutions, durabilité des produits, procédures de gestion de crises...
Posture	Mécaniste	Opportuniste&Cosmétique	Processuelle	Engagée

Source : (Saulquin & Schier, 2007)**.**

Section2 : Les facteurs influençant l'intégration d'une stratégie RSE dans les PME

Il s'agit en effet, d'un ensemble des variables qui ont un impact sur le choix des stratégies RSE. Ils sont également potentiels pour déterminer le degré de sensibilité de l'entreprise, en plus particulier les PME, aux questions de durabilité et de responsabilité sociale. Selon (Labelle & St-Pierre, 2015), on distingue les facteurs contextuels, organisationnels et individuels. Les auteurs affirment que les principes de la RSE sont établis au plan contextuel par la société, ses systèmes sont incarnés au plan organisationnel par les demandes des parties prenantes, ils sont intégrés par les entreprises à travers leurs politiques et leurs programmes, et ils sont interprétés au plan individuel par le gestionnaire (Labelle & St-Pierre, 2015).

- Les facteurs contextuels : c'est l'ensemble des déterminants externes qui ont un impact et une certaine pression sur le comportement des PME en ce qui concerne l'intégration des principes de la RSE.
- Les facteurs organisationnels : c'est les déterminants qui montrent si la PME possède ou non, la capacité et les moyens d'intégrer les principes de la RSE dans la stratégie.
- Les facteurs individuels : ils sont relatives aux individus, autrement dit, aux personnes qui peuvent influencés la vision ou l'intention du dirigeant sur les sujets de responsabilité sociale et de légitimité des activités de l'entreprise.

Les écrits sur ce sujet ont non seulement identifiés les facteurs, mais ont aussi contribués à identifier l'ensemble des déterminants pour chaque facteur. La liste ne peut être exhaustive, mais c'est généralement la plus connue, représenté dans le tableau suivant.

Tableau 14 : facteurs et déterminants d'intégration de la RSE au sein des PME

Les facteurs	Le niveau	Les déterminants
contextuels	externe	Localisation, implication, pression du secteur, tangibilité des activités.
organisationnels	interne	Taille, l'âge de l'entreprise, les moyens, la structure, le niveau de performance, la capacité d'innovation, culture.
individuels	interne	L'âge, la vision envers la performance, la formation, l'expérience professionnelle, relation avec les PP.

Source : Etablit par nous même à partir de Labelle et St-Pierre (2015).

1. Les facteurs contextuels :

Le contexte de l'entreprise est le lieu dans le quel cette dernière existe et exerce ses activités, il y'a une forte interaction entre l'entreprise et son contexte. Le concept de légitimité comme nous l'avons étudié, permet de guider les actions de l'entreprise vers la bonne voie pour satisfaire les besoins de l'entreprise et aussi de son contexte. La théorie de la contingence, de son coté, montre que chaque entreprise se structure selon la relation qui existe avec son contexte d'affaire. Il est de ce fait primordial de cibler les déterminants contextuels qui aident les dirigeants à définir le fond des obligations et les attentes de la société en matière de RSE et de DD.

Selon (Matten & Moon, 2008), la localisation des PME est l'une des principaux déterminants contextuels, dans leurs travaux, ils observent que le pays dans le quel l'entreprise existe influence son comportement, l'exemple réel est l'étude comparative entre les entreprise en Europe et aux Etats Unis en matière d'adoption des actions responsables[16], le choix des pratiques RSE se diffère selon le contexte d'opération tel que le système politique, financier, la culture du pays, le degré de sensibilisation sur l'écologie et l'environnement et les lois imposés pour cette faveur. Certains déterminants imposés par le contexte incitent les PME à adhérer aux règles de la RSE. (Albareda, Lozano, & YSA, 2007) dans leur étude sur 15 gouvernements européens, notent aussi que chaque système national implique des relations différentes entre les entreprises et les gouvernements, les relations qui favoriseront, ou non, l'adoption de comportement de RSE (Labelle & St-Pierre, 2015). Ces variations envers la RSE et les principes de durabilité peuvent être observé dans le même pays, allant d'une région à une autre, l'argument principal de ce fait est que la gestion des PME est plus particulièrement une gestion de proximité, influencée par la vision qu'apporte le dirigeant qui peut lui même fait ce choix, avec ou son pression.

On comprend d'après cette analyse que le facteur le plus déterminant ne se limite pas seulement au degré de localisation, mais plus fortement, le degré d'implication des PME aux questions de la RSE.

[16] Nous avons étudié en détail cette comparaison dans la 1ere section du deuxième chapitre.

L'appartenance à un secteur d'activité et la pression qui s'exerce sur l'entreprise à partir de ce secteur est un autre déterminant contextuel. Le secteur d'activité influence les conditions d'opération. Les comportements des PME et leurs engagements sont fortement influencés par les besoins et les pressions des sous-secteurs, tel que le montre les travaux de (Bradford & Fraser, 2008) une cohérence est aussi observée entre l'engagement des PME dans les stratégies RSE et les besoins d'un secteur d'activité.

Plus l'influence de l'activité économique qu'exerce l'entreprise sur l'écologie et l'environnement est grande, plus l'activité est tangible. Les entreprises dans ce cadre, sont les plus orientés vers les principes de responsabilité sociale et vers les actions de protection de l'environnement contre les menaces de l'activité par rapport aux entreprises dont l'activité est moins tangible.

Dans le contexte des PME, les pressions du contexte externe peuvent être de la part de la réglementation, comme le cas des grandes entreprises, mais aussi ils peuvent être de la part des clients et des sous-traitants[17]. Selon la position de l'entreprise dans la chaine de valeur et selon les orientations des donneurs d'ordre, la PME pourra être incité, ou non, à adopter des pratiques de RSE (Isabelle, 2014).

Il est important de noter que les dirigeants des PME ayant une vision intégrante les principes de la RSE, interpréteront les pressions du contexte comme des opportunités pour s'engager dans des véritables stratégies de RSE qui assure la satisfaction des PP notamment ceux qui exigent de montrer la légitimité des actions de l'entreprise et sa responsabilité envers la société.

2. Les facteurs organisationnels

Tout comme les facteurs contextuels, les facteurs organisationnels ont leur impact sur l'intégration de la RSE par les PME. Plusieurs déterminants sont pris en considération.

Le premier déterminant est l'effet de taille. Les études de (Perrini, Russo, & Tencati, 2007)ont montré que plus une PME est importante en taille, plus elle sera ouverte sur l'adoption des pratiques RSE. Les micros PME percevront moins les avantages de l'intégration des pratiques RSE dans la vision stratégique par rapport aux grandes entreprises. La raison peut revenir aux

[17] Cette idée est affirmée dans les travaux d'Isabelle et St-Pierre (2005) et celles de Brammer, Hoejmos et Milligton (2011)

ressources limités que possèdent certaines PME pour s'engager dans des projets de responsabilité sociale. Dans d'autres cas, elle pourra le faire sans se rendre compte, ou pour attirer l'attention du milieu concurrentiel, ou pour obtenir des avantages de compétitivité et de performance. il est important de mentionné, que l'effet de taille est un indicateur qui nous permet d'avoir une idée préalable sur les ressources et les capacités de l'entreprise. Ce déterminant peut donc être présenté comme un argument qui montre la réticence de certains dirigeants des PME à intégrer les pratiques de RSE.

La structure de propriété est considérée comme un autre déterminant organisationnel. En effet, le propriétaire dirigeant occupe une position centrale dans les décisions stratégiques des PME comme nous l'avons déjà expliqué. Cette réalité lui permettre d'investir dans des actions qui s'inscrivent dans le cadre de la RSE et de DD dans le cas où il possède cette vision. Il peut choisir d'investir dans des travaux philanthropiques, dans des projets de réduction de pollution, dans des actions d'amélioration des conditions de travail… et tout cela s'inscrit dans les pratiques responsables dans le but de maintenir la réputation de son entreprise. La structure de propriété est de ce fait, un indicateur qui permet d'envisager plus facilement et rapidement l'inscription des activités de l'entreprise dans la RSE.

Le troisième déterminant est la capacité financière de l'entreprise qui reflète sa bonne santé économique. La rentabilité financière que dégage l'entreprise peut lui permettre d'investir dans les actions de RSE. Lorsqu'il s'agit d'une bonne performance économique, le dirigeant va élaborer des stratégies pour se différencié, en allant vers des actions sociales et environnementales. Dans le cas contraire, le dirigeant se focalisera sur les activités économiques routinières et traditionnelles qui dégageront des bénéfices financiers, il ne sera pas prêt, à travers sa vision, de s'investir dans des actions qui n'apporterons pas de bénéfices que sur le long terme. La capacité financière de l'entreprise peut dans ce cas être considéré comme favorable pour l'adoption des pratiques de RSE, ou bien comme un frein qui empêche cette adoption.

L'âge de l'entreprise est l'un des déterminants qui explique l'intégration des pratiques RSE dans les stratégies des PME. Les travaux de (Labelle & St-Pierre, 2015; Spence, Gherib, & Biwolé, 2011)démontrent cette relation. Plus l'entreprise possède de l'expérience, plus cela affectera sa perception de la RSE. Si la PME est jeune, elle devra être plus impliquée aux actions de RSE et de DD. Dans le cas des entreprises âgées, la perception de l'intégration de la RSE peut changer selon l'expérience acquérait par l'entreprise en ce sens.

3. Les facteurs individuels

Les PME sont fortement influencées par les décisions et les orientations de leurs dirigeants. L'impact de sa personnalité, sa vision, ses idées, son comportement sont bien observés dans ce contexte notamment lorsqu'il s'agit de l'intégration de la RSE et de DD. L'organisation de la PME est concentrée autour de dirigeant, et la mise en place d'une démarche de RSE requiert une approche spécifique et adaptée à cette organisation (Mitchell, Agle, & Wood., 1997).

Le genre de dirigeant est considéré comme le premier déterminant individuel. Il a été observé dans les travaux de (Labelle & St-Pierre, 2015) , que le style de management maternel met les femmes dirigeantes plus sensibles aux questions de la RSE et aux enjeux de DD, plutôt que le style de management autoritaire adopté par les hommes. Selon (Cassells & Lewis, 2011), il est plus naturel pour les femmes d'adopté volontairement des pratiques de RSE.

Le deuxième déterminant est l'âge de dirigeant. Selon (Paterson & Jun, 2009), les dirigeants les plus âgés donnent une grande importance aux questions de la société. D'abord, en raison de leurs expériences dans le domaine. Ensuite, par la base des relations fondées avec les acteurs de la société avec le temps. Et enfin, en raison des valeurs, des principes d'éthique et des obligations religieuses qui se fixent dans les pratiques des dirigeants de cet âge. À leur tour, les jeunes dirigeants peuvent s'inscrire dans des démarches de RSE et de DD à la base de la vision positive apportés par ces derniers à l'aspect d'innovation et de différenciation, et même par les connaissances obtenues via les formations récentes qui sensibilise sur l'importance d'une telle intégration. (Cassells & Lewis, 2011) N'observent dans leurs travaux aucun lien entre l'âge et l'intégration des principes de RSE et de DD.

Le niveau de formation ou d'éducation est l'un des facteurs déterminants. En effet, un niveau de formation élevé permet de garantir un certain degré d'expertise, et une certaine conscience liée aux nouveaux enjeux. (Labelle & St-Pierre, 2015) Montrent que les questions sociales et environnementales ne sont traités que par un niveau d'éducation supérieur, ce qui donne aux dirigeants une connaissance préalable sur l'importance de ces pratiques et les incitent à les intégrés dans leur stratégie.

Le domaine de spécialisation est considéré comme un cinquième déterminant organisationnel. Il influence l'intention et la vision du dirigeant. Plus le dirigeant se spécialise, plus cela peut être un atout pour intégrés des novelles pratiques. D'un autre coté, plus le niveau de spécialisation est faible, plus cela peut se présenté comme un frein, à cause des connaissances

limitées. Les dirigeants spécialisés dans le management des organisations qui traitent des sujet d'écologie et d'environnement sont plus sensibles à ces enjeux par rapport aux dirigeants spécialisés dans le finance ou l'économie dont leur vision peut se limité sur la réalisation du profit.

L'attitude des dirigeants face au profit est le sixième déterminant individuel. L'attitude des dirigeants des PME peut se divisé en deux catégories : l'attitude des dirigeants qui cherche le maximum du profit possible, ces derniers n'ont aucune intention à s'engager dans des projets dans la rentabilité est sur le long terme, ou pas assez importante. L'attitude des dirigeants qui cherchent le profit suffisant pour la pérennité de l'entreprise, ce type ont plus de possibilité de s'engagé dans les pratiques de RSE et de DD.

Le dernier déterminant est les valeurs des dirigeants. Les choix stratégiques des dirigeants reflètent leurs valeurs et leurs idées. Plus les valeurs de dirigeants envers les sujets de la RSE et de DD sont fortes, plus ces thématiques seront intégrées comme des préoccupations stratégiques. La culture du milieu est aussi déterminante dans l'intégration de cette démarche, un milieu sensible à ce sujet, favorisera une telle intégration.

Nous avons essayé de synthétisé les principaux facteurs influençant les choix stratégiques des dirigeants en matière d'adoption des principes de RSE. Il semble nécessaire dans le cadre de notre travail doctoral d'étudier les facteurs contingents ayant impact sur la vision stratégique du dirigeant. Il reste a testé l'impact de chaque déterminant dans la partie empirique.

4. Les principaux normes et référentiels liées à la RSE

L'intégration des préoccupations sociales et environnementales à l'activité de l'entreprise dépend de la perception de dirigeant sur les bénéfices et les freins que cette intégration peut apporter. En se référant aux postulats théoriques pour mieux cerner cette idée et plus précisément au modèle économique classique qui considère l'environnement comme une contrainte et que l'environnement et l'entreprise sont systématiquement dans une relation de type « Win-Lose ».

A l'opposée, l'approche de M. Porter considère l'implication de l'entreprise dans les questions sociaux-environnementaux comme une source d'avantage qui peut procurer des bénéfices dans le cadre d'une relation de type « win-win ».

Une démarche de RSE peut se présenter sous deux formes :

Une stratégie RSE qui met les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux dans une position prioritaire et qui assure l'équilibre entre les trois dimensions de développement durable (économique, sociale et environnementale). Selon (Taoufik, 2014), cette stratégie repose sur la mise en place d'un Business Model RSE qui permet de trouver des nouveaux débouchés permettant à l'entreprise de se différencier à travers l'innovation. Selon (Lepineux, 2010), un avantage concurrentiel ne peut étre assurer qu'à travers la mise en place d'un modèle d'affaire innovant permettant de redéfinir le sens de la valeur créer par l'entreprise. Le tableau suivant permet d'expliquer les composantes du modèle business basé sur des aspects d'innovation dans le cadre d'une démarche de RSE.

Tableau 15 : les composantes d'un modèle business RSE

• La composante	• L'explication	• Comment y arriver ?
• Nouveaux marchés	• Une entreprise peut assurer sa compétitivité à travers l'implantation dans des nouveaux segments des marchés.	• Satisfair les besoins des consommateurs du bas de la pyramide BOP qui représentent la catégorie la plus pauvre de la société.
• Nouvelle proposition de valeur	• Il s'agit pour les entreprises de proposer des solutions qui portent des actions innovantes et durables.	• Intégrer l'éco-conception dans les activités de production, il s'agit d'intégrer la dimension environnementale dans la création d'un produit ou un service afin de réduire son empreint écologique, tout en gardant sa qualité et sa performance.
• Repenser la chaine de valeur	• La chaine de valeur de M.Porter (1985) consiste à identifier l'ensemble des activités principales et de soutien du processus de création de valeur.	Adopté la démarche éco-conception tout au long des activités de la chaine de valeur. S'installer sur des marchés « verts ».
• Nouveaux modèles de revenu	• Il s'agit de trouver à travers la RSE des nouvelles voix permettant d'accroitre le revenu, ou limiter les pratiques permettant de le diminuer.	• Minimiser les déchets, la gestion efficace des couts, limiter l'effet d'obsolescence pour préserver l'environnement, satisfaire des nouveaux consommateurs.

- Source : Etablit par nous même à partir de : (Taoufik, 2014)

Les travaux de (Gond & Igalens., 2010)ont permet d'identifier les mécanismes permettant de transformer la RSE en avantage concurrentiel présenter dans le tableau suivant :

Tableau 16 : mécanismes permettant de transformer la RSE en avantage concurrentiel

La RSE : source d'avantage concurrentiel	Description
La RSE comme un garant de légitimité des actions de l'entreprise qui permet d'assurer la bonne réputation.	La réputation de l'entreprise est l'élément de base qui permet l'obtention d'une licence to operate[18]. La RSE peut construire un avantage de réputation pour l'entreprise.
La RSE comme une forte clé de contrôle des forces concurrentielle.	la mise en place des règles et standards strictes par les entreprises ayant une forte pratique de RSE permet d'augmenter les couts d'entrée des nouveaux concurrents et les couts de mise en conformité des concurrents présents.
La RSE comme un signe de conformité et de qualité au marché de travail.	Les entreprises socialement responsables attirent les employés qui possèdent un fort potentiel.
La RSE comme un instrument marketing pour renforcer les ventes.	Bâtir une stratégie marketing sur les principes de RSE permet de valoriser les produits par certains consommateurs comme les pratiques de cause-related[19].
La RSE comme un mécanisme d'efficience.	La maitrise des couts et la réduction du gaspillage notamment dans les domaines énergétiques et environnementaux.
La RSE comme un moyen de satisfaction de la ressource humaine.	Les pratiques socialement responsable peuvent rendre meilleur le rendement des employés, affectent leur attitude et assure leur implication et leur loyauté.
La RSE comme source d'apprentissage organisationnel.	La RSE permet de construire le savoir-faire en matière de satisfaction des besoins des parties prenantes, de protection sociale et environnementale.

Source : (Gond & Igalens., 2010).

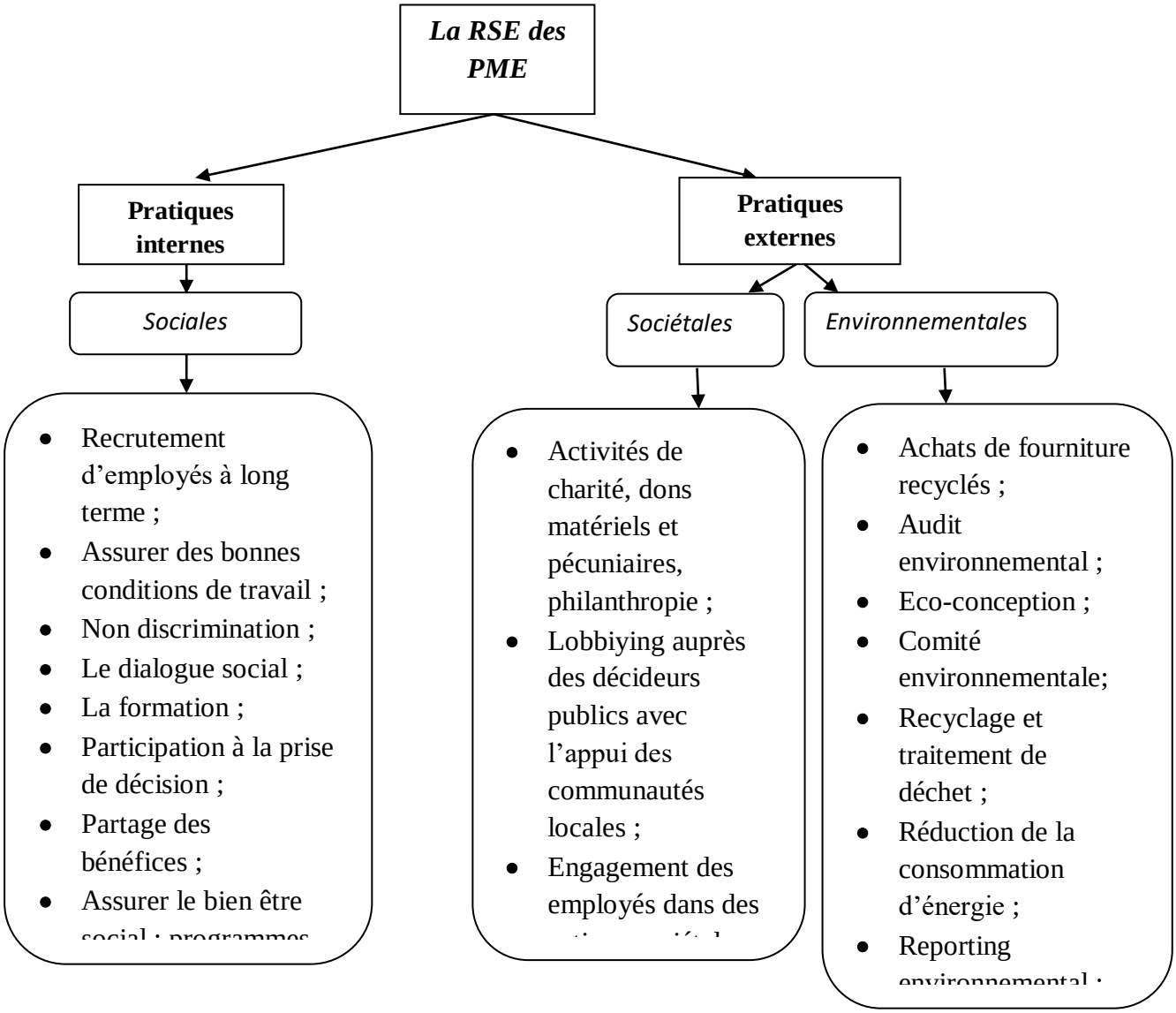
La deuxième forme d'une démarche de RSE se limite à la recherche de l'amélioration de l'image et la réputation de l'entreprise à travers un ensemble d'actions limitées et bien définies tel que les opérations commerciales où une partie de revenue est destinée à des associations. Il s'agit d'une RSE périphérique.

[18] Il s'agit d'un permis d'exploitation au niveau des autorités publiques.

[19] Une stratégie de marketing où l'achat d'un produit génère un don pour des raisons humanitaires.

Les pratiques de RSE ont une certaine spécificité dans le cadre des PME. Il s'agit d'un ensemble des pratiques sociales, sociétales et environnementales distinguées par (Berger-Douce, 2004). Les travaux de l'auteur ont cerné les principaux pratiques de RSE appliqué par la majorité des PME dans le cadre de leur engagement responsable. La figure suivante est une illustration des principaux résultats de l'étude de l'auteur

Figure 24 : les pratiques RSE des PME



Source : Etablit par nous même à partir de (Berger-Douce, 2004).

La conduite d'une démarche RSE peut être associé, pour une meilleure performance, par une étape d'instrumentation à travers laquelle un ensemble de dispositif se met en place, tel que les normes, les certificats et les labels. dont l'objectif est de formaliser la stratégie de RSE. Ces dispositifs sont aussi considérés comme des outils que les entreprises utilisent pour

communiquer avec l'ensemble des PP sur leurs pratiques responsables. Il s'agit de l'opération de *Roporting*. Avant de mieux plonger dans l'étude de ces instruments, il nous semble important de faire une distinction entre les concepts :

ISO	Organisation internationale de normalisation, elle consiste à élaborer des normes internationales par des experts
Norme	Correspond à un document officiel émis par un organisme agrée, il sert à établir des règles et des méthodes à suivre relatives à des secteurs d'activités.
Certification	Correspond à un processus d'évaluation de respect des normes et des exigences.
Label	Référence de qualité par exemple le Label rouge signifie que le produit possède une qualité supérieure par rapport à la moyenne du marché.

Source : Etablit par nous même.

Les principaux instruments liés à la RSE se résument dans les registres privés tel que le *World Business Council of Sustainable Development* (WBCSD), the Global Reporting Initiative (GRI), the International Standardization Institute (ISO). Selon (Wolff & D., 2008) les instruments de la RSE et de DD ont pris leur ampleur dans le monde entier.

Le Global Reporting Initiative à titre exemple (GRI) a été lancé en 1997 au tant qu'une institution international privé, soutenu par le PNUE[20], et l'ONU[21]. Il sert à aider à réfléchir au développement durable à travers l'élaboration des lignes directrices et d'indicateurs au niveau des entreprises dont l'objectif est d'assuré la performance économique, sociale et environnementale. Il est utilisé au tant qu'un outil de *REPORTING* par les entreprises dans la rédaction de leur rapport annuel de DD et de RSE et à l'attention des PP.

Le Pacte mondial « the Global compact » lancé en 1999, il permet de promouvoir le DD au sein des entreprises à travers le Reporting social.

à son tour, la norme internationale OHSAS[22] 18001 est l'un des référentiels les plus connus d'un point de vu social, lancé en 1999 par BSI[23], et révisé en 2007.elle permet à l'entreprise de définir sa politique de santé et sécurité de travail dont l'objectif est l'amélioration continue

[20] Programme des Nations Unies pour l'Environnement.
[21] L'organisation des Nations Unies.
[22] Occupational Health and Safety Assessment Series.
[23] BRITISH Standard Institute.

des conditions de travail des salariés. De sont coté, le standard SA[24] 8000 inspiré des principes de droit de l'Homme et des droits d'enfant, permet aux entreprises d'assurer que les salariés travaillent dans les bonnes conditions.

Au niveau environnemental, la norme ISO lancer dés 1992, la série de certification ISO 14001déstiner aux entreprises et aux organisations de toutes les tailles et de tous les secteurs pour l'intégration du management environnemental, et l'analyse du cycle de vie des produits. Sa consœur l'ISO 9001 qui fournit les exigences permettant d'assurer un système de management de qualité.

La norme SA 8000 relancé en 2001 par la base des recommandations de l'Organisation international de travail (OIT), de la déclaration des droits de l'homme et de la convention de l'ONU sur le droit de l'enfant (Rodic, 2007).

Le guide SD 21000 a été publié par l'association française de normalisation (AFNOR) en 2003, c'est un guide codifié qui facilite aux entreprises leur adaptation technique et culturel au système de management conforme aux dimensions de développement durable.

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) à été créé en 1994, à Londres. Les Normes ISO sont largement appliqués par les entreprises à travers le monde, malgré leur aspect volontaire, y compris les PME.

La norme ISO 26000 représente un référentiel qui explique les lignes directrices de la RSE afin de rendre ce concept applicable. Il est construit sur 7 principes et 7 questions centrales comportant des domaines d'actions. Il existe d'autres normes complémentaires à l'ISO 26000 qui font l'objet d'une certification. Le tableau suivant est une synthèse des principaux normes liées à la RSE.

[24] Social Accountability Standard.

Tableau 17 principaux normes liées à la RSE

Norme ISO	Domaine	Objectif
ISO 9001	Management de qualité	Assurer la qualité des produits et des services, assurer la satisfaction des clients.
ISO 14001	Management environnemental	Permettre aux entreprises de réduire leur impact écologique et environnemental, contribuer à l'amélioration de la performance environnementale.
ISO 45001	Santé et sécurité au travail	Assurer la sécurité des employés dans les lieux de travail.
ISO 27001	Sécurité de l'information	Elaborer un système de protection des informations sensibles.
ISO 50001	Management de l'énergie	Suivre un mode de consommation d'énergie efficace et durable.
ISO 22000	Sécurité des produits alimentaires	Assurer la sécurité alimentaire au cours de la chaine d'approvisionnement afin de réduire les risques alimentaires.

Source : (Jounot A. , 2010)**.**

La Norme ISO 26000

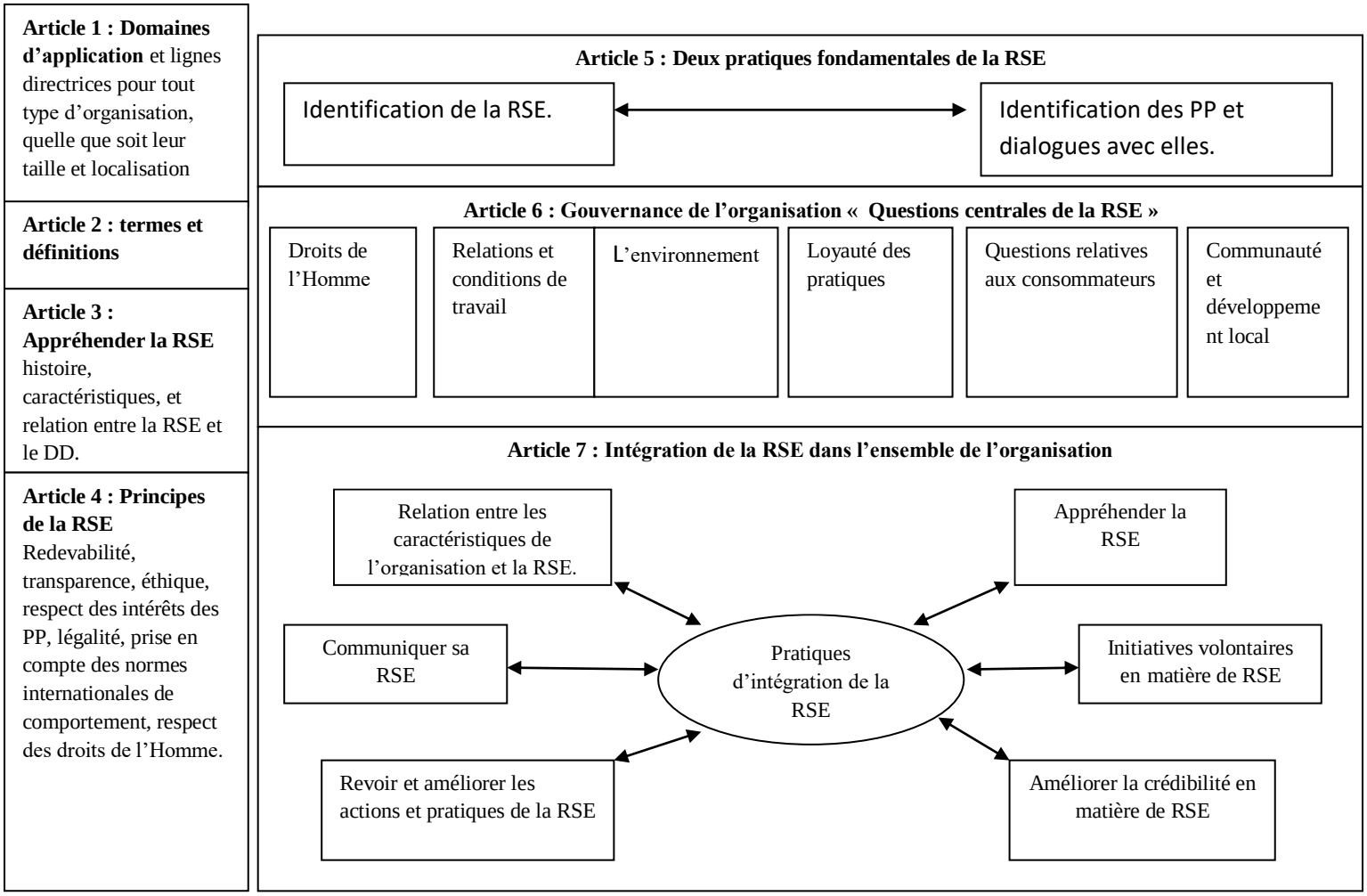
Selon (BILLAUDOT, 2011), elle fournit les lignes directrices pour l'application de la RSE au sein des entreprises, elle peut être associé à un document d'orientation qui fournit des recommandations et des préconisations sans contenir des exigences contraignantes (Capron M. , 2011). La norme ISO 26000 définit la RSE comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respect les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; et intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (ISO, 2010).

Les domaines représentés par la Norme ISO 26000 ne sont pas forcément tous pertinents pour un dirigeant, ce dernier peut utiliser les références proposées par la norme dans le cadre d'une analyse, ou comme un guide vers la perfection de la RSE, ou bien pour poser des questions relatives à l'intégration des principes de responsabilité et de durabilité.

Depuis 2010, l'ISO 26000 est le référentiel de base en matière de RSE, elle sert à promouvoir la RSE à travers la proposition d'un ensemble de directives utiles pour chaque dirigeant d'entreprise ayant comme objectif de maitrisé l'intégration de cette démarche.

Le document officiel qui représente les lignes directrices relatives à la Norme ISO 26000, intitulé « lignes directrices relative à la responsabilité sociale » comporte 113 pages dans sa version française. Il est composé des principaux éléments représentés dans la figure suivante :

Figure 25 : lignes directrices relatives à la RSE



Source : (Albareda, Lozano, & YSA, 2007).

Conclusion de deuxième chapitre :

Ce dernier chapitre nous a permis de mettre en lumière les liens étroits entre la vision stratégique des dirigeants des PME et l'intégration de la RSE. Nous avons conclu que la RSE est intimement liée à la posture éthique du dirigeant qui est responsable des l'ensemble des orientations stratégiques de l'entreprise. L'éthique managériale est ainsi, considérée autant qu'un pilier de comportement responsable et une condition sincère de l'adoption d'une démarche de RSE.

Les études relatives à la RSE ont mis en place plusieurs typologies de stratégies RSE adoptés par les dirigeants des PME en fonction de degré d'intégration des pratiques de RSE au niveau de l'entreprise, ce qui reflète la nature de la vision stratégique des dirigeants concernant cette démarche.

Par ailleurs, ce chapitre a mis en évidence une série des facteurs influençant l'intégration de la RSE, à savoir les facteurs contextuels, organisationnels et individuels. L'ensemble des facteurs expliquent la diversité des pratiques de RSE au niveau des PME.

Enfin, nous avons mis la lumière sur les principaux normes et référentiels liés à la RSE qui jouent un rôle essentiel dans l'organisation et la diffusion des bonnes pratiques.

En somme, ce chapitre nous a permis de renforcer notre étude théorique, qui fera l'objet d'une base solide pour notre analyse empirique.

Conclusion de la première partie :

La première partie de notre travail de recherche a permis de présenter le cadre théorique et conceptuel de la RSE et de la vision stratégique des dirigeants des PME à travers deux lectures : la première consiste à analyser l'évolution historique et conceptuelle de la RSE, et la deuxième présente le fonctionnement particulier des PME et explore le rôle pivot du dirigeant dans les orientations stratégiques.

Le premier chapitre a fait retour aux origines de développement durable et son prolongement vers la RSE, en mobilisant les principales définitions, théories et modèles associés. Ces apports ont permis de comprendre la complexité, ainsi que l'ambigüité et la multidimentionalité du concept de la RSE sur le plan théorique et conceptuel.

Le deuxième chapitre s'est focalisé sur le rôle déterminant du dirigeant concernant l'adoption d'une démarche de RSE. Il a identifié l'importance de l'éthique managériale, ainsi que les principales typologies de stratégies RSE, il a analysé les facteurs influençant l'intégration de cette démarche et il a présenté les différents normes et référentiels liés à la RSE.

Cette première partie vise à préparer le terrain pour la prochaine partie à travers l'étude des bases permettant de comprendre les mécanismes d'internalisation de la RSE au niveau des PME, en lien avec la vision stratégique des dirigeants.

Deuxième partie :

Etude empirique de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME agroalimentaires.

Introduction de la deuxième partie :

Après avoir exploré les fondements théoriques et conceptuels relatives à notre sujet de recherche dans la première partie, nous consacrons cette deuxième partie à l'étude empirique de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME agroalimentaires dans le contexte algérien, dont l'objectif est d'affronter les différentes analyses théoriques aux réalités de terrain et d'explorer la manière dont les dirigeants des PME agroalimentaires perçoivent, intègrent et traitent la RSE dans leur vision stratégique, ainsi que dans leur pratiques managériales.

Le troisième chapitre présentera l'analyse contextuelle de notre travail de recherche. Il s'agit de présenter la RSE au niveau du contexte algérien, à travers l'analyse des engagements du pays en faveur cette démarche.

Le chapitre présente également un état des lieux sur les PME algérienne, et en particulier les PME agroalimentaires qui font l'objet de notre recherche. Il mettra en lumière l'influence des dimensions économiques, sociales et religieuses sur les pratiques de RSE. Il expose par la suite notre positionnement épistémologique et notre choix méthodologique, ainsi que les méthodes de collecte et de traitement des données.

Quant au quatrième chapitre, il sera consacré à la présentation des principaux résultats, issues de l'étude empirique, il met en évidence le niveau de connaissance des dirigeants des PME sur la RSE, les différentes postures stratégiques adoptées, ainsi que les facteurs susceptibles d'influencer l'intégration de cette démarche.

La combinaison des données qualitatives et quantitatives permettra d'enrichir les compréhensions sur la RSE au niveau des PME algériennes et à apporter une contribution empirique à ce sujet de recherche.

Chapitre1 :

Cadre conceptuel et théorique de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME.

Section 1 : étude conceptuelle et théorique de la RSE.

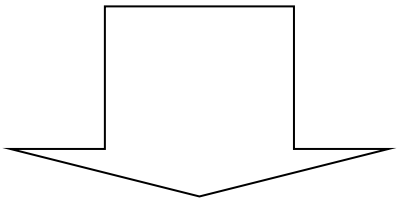
Section 2 : la RSE dans la vision des dirigeants des PME.

Chapitre 2 :

Le lien entre la RSE et la vision stratégique des dirigeants des PME

Section 1 : Vers une vision stratégique fondée sur la RSE

Section 2 : les facteurs influençant l'intégration de la RSE dans la vision stratégique du dirigeant



Chapitre 3 :

Etude contextuelle de la recherche et choix méthodologiques.

Section 1 : étude contextuelle de la RSE au niveau des PME agroalimentaires algériennes.

Section2 : choix méthodologiques et positionnement épistimologique.

Chapitre 4 :

L'analyse empirique de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME agroalimentaires.

Section 1 : présentation des résultats qualitatifs et quantitatifs.

Section 2 : analyse et discussion des résultats obtenus.

Chapitre 3 : Etude contextuelle de la recherche et choix méthodologiques.

Introduction :

L'objectif de ce chapitre est d'établir un lien entre les concepts et les données mobilisés dans cette recherche sur la RSE des PME agroalimentaires en Algérie.

Nombreux sont les chercheurs qui ont mis le point sur l'aspect culturel dans la définition des représentations et des perceptions de la RSE (Pasquero, 1997; Maignan & FERELLE, 2003; Mercier, 2004; Biwolé, 2014). En effet , la culture nationale a un impact représentatif sur les pratiques de la RSE et les principes de DD au sein du pays. Selon (Pasquero, 1997) deux mouvements sont responsables de la diffusion de la RSE, le premier est basé sur l'universalisation du concept en s'appuyant sur les normes internationaux, et le deuxiéme consiste à définir la RSE en foction des conditions culturelles et locales relatives à chaque pays.

Dans ce cadre, L'Algérie a adopté un ensemble de dispositifs permettant d'encourger les entreprises à intégrer les principes de durabilité et de la RSE tel que les textes juridiques, les conventions et les actions de sensibilisations.

Afin de bien comprendre cette thématique, nous allons à travers notre travail faire le lien entre la RSE, les spécificités du contexte Algérien et les caractérstiques de l'industie des PME agroalimentaires dans la premiére section à travers une démarche de contextualisation, avant de passer à la deuxiéme section qui présentera l'aspect méthodologique de notre recherche à savoir le choix méthodologique, le positionnement épistémologique, et la méthode de collecte et des traitements des données empiriques.

Section 1 : Contextualisation de la RSE des PME Agroalimentaires Algériennes

La théorie des représentations sociales[25] consiste à étudier un sujet selon un contexte bien précis afin de déterminé les spécificités. Selon (El Bousseghrini, Sandrine, & Youssef, 2016) cette théorie a pour objectif de comprendre la maniére à travers laquelle une société pense sur un domaine, à partir de la vision et la reflexion de ses memebres. Les principaux auteurs de cette théorie (Jodelet, 1989; Doise, 1992; Abric, 1994), recommendent d'utiliser l'entretien avec des experts comme une méthode de collecte des données.

Selon cette optique, et dans le but d'étudier les spécificités de la RSE dans le contexte Algérien, nous avons menés des entretiens semis-directifs avec des experts de différents domaines afin de cerner les caractéristiques de la RSE et de DD dans le contexte Algérien. En suivant les régles de la théorie, l'entretien avec des experts est la méthode la plus efficace pour avoir des données pertinantes. Les guides des entretiens (Annexe2, Annexe3,Annexe4) ont été déstiné aux parties suivantes :

- La chambre de commerce qui consiste un organisme important dans l'accompagnement des entreprises notamment les PME. Nous avons rencontré un membre permanant de la chambre de commerce chargé des enquétes socio-économiques (E1) . (Guide d'entretien Annexe2).
- La direction de l'industrie qui est chargé de l'activité industrielle. Nous avons mené un entretien avec un membre chargé de service PME (E2). (Guide d'entretien Annexe 2).
- Le cadre législatif a aussi son role dans l'application de la RSE par les entreprises algériennes, de ce fait, nous avons intérogés un expert en droit des entrepises pour comprendre l'impact de la loi sur les pratiques de la RSE y compris les droits de l'Homme, les lois relatif à la protection de l'environnement, les relations employeurs-employés, les codes de travail.(E3). (Guide d'entretien Annexe 3).
- Le fait que l'Algérie est un pays musulman, les principes de la la religion musulmane occupent une position centrale dans la société algérienne en général et l'esprit des

[25] La théorie des représentations sociales (TRS) explore comment les individus et les groupes construisent des significations partagées autour d'un sujet de recherche.

algériens en particulier, en tenant compte que la RSE avec son fort ancrage locale, il nous semble important d'étudier la relation entre les principes de l'ISLAM[26]et les principaux questions liées à la RSE, à savoir les relations entre les Hommes dans le cadre de travail (employeur- employé) , les conditions de la concurrence, les droits de l'homme, l'éthique managériale et les activités philanthropiques, et la protection de l'environnement. La collecte des informations a été faite à travers un entretien avec un doctorant en science Islamique(E4) .(Guide d'entretien Annexe 4) .

Les entretiens semi-dirctifs ont été fait en face à face, après avoir obtenir des randez-vous avec les personnes intérogées. La durée des entretiens était entre 40 et 60 minutes. L'étape de traitement et d'analyse des informations collectés a été faite à travers l'opération de codage à l'aide de logiciel NVIVO7. Les informations de bases sont issues des résultats des entretiens que nous avons menés, ainsi que des données des travaux antérieurs. (Benzeroug, 2017; Guerchouh, 2024; Atill, Daden, & Hamidi, 2013).

1. Etude de la RSE et de DD au contexte algérien :

Depuis l'indépendence de l'Algérie en 1962, jusqu'au temps actuel, le context institutionnel algérien ne cesse d'évoluer. L'intégration de la RSE et des principes de DD sont les résultats de plusieurs mutations que le pays a fait face.

Après l'indépendence, l'économie du pays souffrait d'une période de fragilité progressive à cause du manque des ressources et des compétences : « *Le concept de la RSE était absent dans la période de post-indépendence entre 1962-1980. En réalité, le pays a suit le mouvement socialiste, l'hydrocarbure et l'industrie étaient les secteurs stratégique et c'est la main de l'Etat qui était dominante dans cette époque.* »E3. Depuis la crise économique de 1980, le pays a suit un movement différent qui vise à assurer la flexibilité économique, à travers la libéralisation et l'ouverture des portes aux entreprises privées, ce qui a conduit à des changements importantes au milieu de l'environnement d'affaire des entreprises algériennes : « *la loi N°88-01 de 1988 a joué un role important dans l'orientation économique du pays. En effet, elle vise à autonomiser les entreprises publiques algériennes à travers l'ouverture du capital aux actionnaires ou les transformés en sociétés à résponsabilité limitées, ce que fait que l'Etat détient entiérement le capital des entreprises*. ».E3

[26] Les fondements du Coran et Sunna.

Ainsi, la mondialisation et la privatisation ont conduit a une évolution de la dynamique organisationnelle dans le but d'encourager la croissance économique et assurer l'attractivité des investisseurs étrangers : « *En réalité, la loi de 1988 sur l'autonomie des entreprises publiques a conduit à attirer les étrangers pour investir dans le pays, dans ce cadre, l'Algérie a lancé la loi N°93-12 en 1993 qui vise la promotion des investissements tout en assurant un environnement favorable et des avantages attirants.* »E3. Cette initiative a conduit à la création de L'Agence nationale de développement de l'Investissement (ANDI) en 2001 afin de facilité l'intégration des investisseurs étrangers. C'est de cette façon que la RSE a commencé a faire son apparition dans le monde d'affaire local.

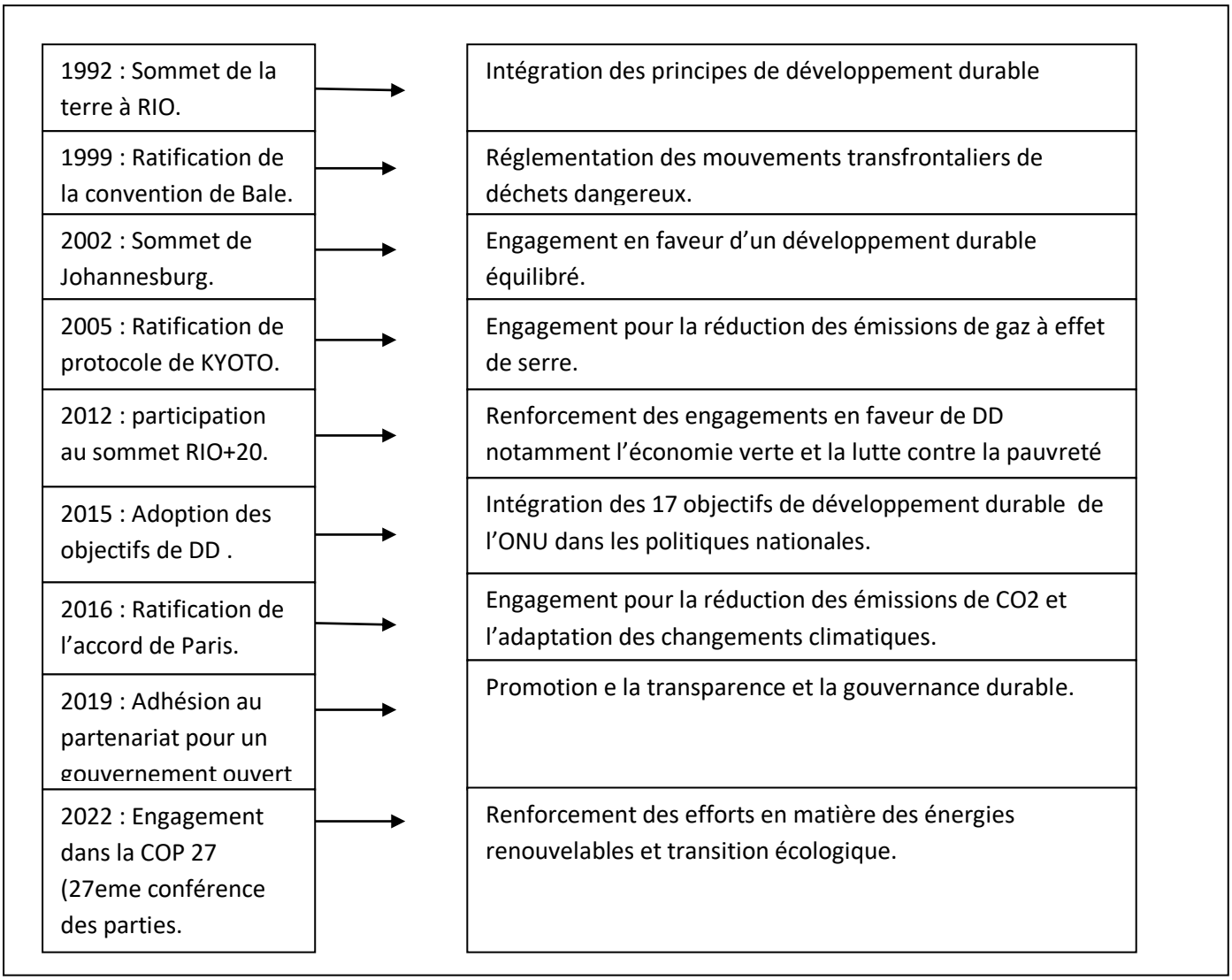
L'Algérie dans le but d'assurer l'efficacité de ses démarches a veillé à la diffusion des bonnes pratiques de gouvernance, a mettre en place les bonne conditions sociales, économiques et environnementales et un cadre législatif conforme aux exigences des étrangers (figure 26). Le pays a également participé dans des différents congrés internationnaux en faveur de DD (figure 27) et en faveur du respect des droits de l'Homme et des droits de travail. (figure 28).

Figure 26 : le cadre législatif relatif à la RSE et au développement durable.

La loi N°11-19 de 2001	La gestion, le contrôle et l'élimination des déchets.
La loi N°01-20 de 2001	L'aménagement et le développement durable du territoire.
La loi N°02-09 de 2002	La protection et la promotion de personnes handicapées.
La loi N°03-10 de 2003	Principe de précaution : protection de l'environnement dans le cadre de développement durable.
La loi N°04-03 de 2004	La protection des zones de montagnes.
La loi N°04-09 de 2004	La promotion des énergies renouvelables.
La loi N°04-20 de 2004	La prévention et la gestion des risques majeurs.
La loi N°07-06 de 2007	La gestion, la protection et le développement des espaces verts.
La loi N°08-16 de 2008	Orientation agricole
La loi N°09-09 de 2009	Protection du consommateur et répression des fraudes.

Source : (Khouatra & Meriane, 2015)

Figure 27 : Les accords internationaux de l'Algérie en faveur de la RSE et de développement durable.



Source : Etablit par nous même à partir de : (Rapport national volontaire sur la mise en oeuvre des objectifs de développement durable., 2019).

Figure 28 : Les conventions internationales de l'Algérie dans le cadre des droits de l'Homme et les droits du travail.

- Convention N°29 en 1962 sur le travail forcé.
- Convention N°87 en 1962 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndicale.
- Convention N°100 en 1962 sur l'égalité de la rémunération.
- Convention N°81 sur l'inspection de travail.
- Convention N°111 en 1969 concernant la discrimination.
- Convention N°138 EN 1984 sur l'âge minimum d'admission à l'emploi.
- Convention N°182 en 2001 sur les pires formes de travail des enfants.
- Convention en 2001 concernant l'adoption de la charte arabe des droits de l'homme.
- Convention N°155 en 2006 sur la sécurité et la santé des travailleurs.
- Convention en 2014 sur la ratification du protocole de Palerme contre la traite des personnes.

Source : Etablit par nous même à partir de : (Document de la ministére de l'emploi, du travail et de la sécurité sociale.)

L'adoption des principes de durabilité par l'Etat Algérien a été traduite également par la mise en place d'un ensemble d'organes chargé des questions de développement durable, à savoir la l'établissement d'un ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement en 2002, la mise en place de l'Agence Nationale des Déchets (AND) en 2002 dans le but est de promouvoir le recyclage et la réduction des déchets, la création de Commissariats aux Energies Renouvelables et à l'Efficacité Energétiques (CEREFE) en 2019 dont la mission principale est de coordonner les efforts nationaux en matière des énergies propres et assurer l'efficacité énergétique. En 1998, l'institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été mise en place par le gouvernement Algérien afin de développer et de promouvoir les normes internationaux relatives à la RSE et au DD et finalement le Conseil National Economique, Social et Environnemental (CNESE) qui été crée en 1968 et modifié par un Décret présidentiel en 2020, le conseil est chargé d'assurer la contribution de la société civile au DD, et d'impliquer les partenaires économiques et sociaux à ce sujet. L'Algérie compte également depuis 2012 un organe national de prévention et de lutte contre la corruption (ONPLC).

Dans le même cadre, l'Algérie a ratifié la norme ISO26000 en 2011 et le référentiel GRI en 2014. Selon (Khouatra & Meriane, 2015) ce dernier est largement appliqué par plusieurs

entreprises en Algérie tel que : NCA ROUIBA, CONDOR, DANONE DJURDJURA et groupe SOUMAME.

L'étude des différents engagements et politiques de l'Etat en faveur de la RSE et de DD est une étape fondamentale afin de donner un contexte à notre recherche. Pour enrichir notre étude contextuelle, nous analyserons la RSE à travers une optique socio-religieuse en Algérie.

2. La RSE au niveau de la société Algérienne :

La société algérienne possède ses propres caractéristiques, l'état d'esprit qui domine la société algérienne est influencé par plusieurs éléments : « *l'héritage historique marqué par la période de colonisation et les différentes guerres ont donné une naissance à une forte appartenance, à un caractère de résilience mais aussi à un sentiment de méfiance envers les autres* ».E1.

Le volet économique joue un rôle primordiale dans l'adoption des principes de la RSE et de DD par le citoyen algérien : « *sans négligé le point que l'Algérie est un pays en voie de développement, l'engagement du pays aux différentes conventions relatives à la RSE doit s'accompagné par une forte compréhension de la situation réelle de la société algérienne et l'individu algérien »E1*. Cette idée a été affirmée par (Hniche. & Aquesbi, 2015), qui confirment qu'il existe une faible prise en considération des consciences des consommateurs quant aux questions sociaux-environnementaux.

Les contraintes économiques de la société algérienne et le manque des ressources empêchent les individus à intégré les principes de la RSE et de DD dans leur état d'esprit : « *le consommateur algérien travaille pour assurer son repas du jour au jour, ce qui lui empêche de penser au demain ou aux besoins de la génération future, dans la même idée ses consommations ne sont pas très importantes pour penser à les réduire si on le compare à un consommateur étranger qui a un pouvoir d'achat plus élevé*.»E1.

Selon (El Bousseghrini, Sandrine, & Youssef, 2016), les contraintes économiques et sociales conduisent à une vision étroite et empêchent de penser aux questions futures.

L'ouverture à l'international et les médias ont marqué leur influence au niveau de la société algérienne : « ce *point est in négligeable de fait que certains principes peuvent être pratiqué inconsciemment par voie d'influence y compris certaines pratiques de RSE et de DD* »E1.

Certains individus algériens adoptent des pratiques de RSE sans savoir : « *les principes de la religion musulmane dominent l'esprit de l'algérien, c'est la raison pour la quelle on observe certaines pratiques mais ce n'es pas par ce qu'il connait la RSE, c'est beaucoup plus par conviction religieuse à savoir el Sadakah, El Zakate, le non gaspillage de l'eau et de la nourriture… »*E1.

La présence des entreprises étrangères notamment les multinationales dans la société algérienne a conduit à l'adoption de la RSE au milieu des entreprises : « *les opérations d'alliances et de partenariat, les contrats avec des entreprises internationales ont joué un rôle dans la diffusion de nouvelles visions et des nouvelles idées socio-économiques, l'application de la RSE par les sociétés étrangères a donné ses fruits, donc les dirigeants qui ont vision ouverte peuvent l'intégrer par voie de stratégie d'imitation, ou par voie de pression des partenaires. »E1.*

3. La religion musulmane et les pratiques de la RSE : Quelle relation ?

Les racines religieuses de la RSE ont joué un rôle dans la définition de ses principes, quant à la société algérienne où la religion musulmane a un poids considérable, il nous semble important de mettre le lien entre les principes de la RSE et les principes de la Sharia islamique.

Les relations entre l'employeur et l'employé ont été bien définie par l'Islam afin de protégé les droits de l'Homme et les droits de travail : « *cette relation a un cadre bien définie, la rémunération doit être pré-connue avant que l'employé commence sans travail, il doit être rémunéré des l'accomplissement des taches demandés et il est strictement interdit de lui imposé du travail qui dépasse sa force* ».E4. Dans la même relation, la religion musulmane a strictement interdit la discrimination entre les individus : « *ce n'es ni la race, ni la couleur, mais la droiture et l'honnêteté qui font honneur aux yeux de Dieu* ».E4

Pour le volet social, et dans le but de favoriser la solidarité entre les individus, la religion musulmane impose el ZAKAT et el SADAKAH : « *El Zakat c'est le troisième pilier de l'Islam, c'est une action qui vise à diminuer le danger d'accumulation de la richesse et qui rappelle l'individu que cette richesse ne lui appartient pas à lui seul, elle doit donc être partagé avec ceux qui ont besoin, ce qui conduit à une richesse double, à l'encouragement du partage, et à la solidarité .»*E4

La Sharia Islamique favorise la transparence et interdit la corruption : « *Pour assurer la transparence, l'Islam exige l'élaboration d'un contrat écrit qui démontre toutes les informations relatives à chaque transaction. Quant à la corruption, l'Islam a menacé non seulement le corrupteur mais aussi le corrompu et tout intermédiaire dans cette relation*. »E4.

La Sharia Islamique a aussi définit la relation de l'être humain avec son environnement : « *L'humain vit dans la planète mais il ne l'a possède pas, de ce fait, il est appelé à préserver les êtres vivants de l'environnement y compris les espaces verts, les animaux et les différentes ressources à travers le non gaspillage et la consommation modérée afin d'assurer une durabilité pour les générations futures.* » E4.

Dans ses travaux sur l'Islam comme cadre de réflexion sur la RSE, (Amazzoul, 2016) a étudié les points en commun entre les principes du Global Compact et les principes de l'Islam dans le cadre de la RSE expliqué dans le tableau suivant :

Tableau 18 : Comptabilité entre les principes de l'Islam et du Global Compact dans le cadre de la RSE

Droits de l'Homme (Capital social)	Repères des droits de l'Homme en Islam
• Les entreprises doivent promouvoir et respecter la protection des droits de l'Homme internationalement proclamés. • Garantir qu'elles ne soient pas	• Droit à la vie • Droit à un niveau élémentaire de vie • Droit à la liberté individuelle • Droit à la liberté d'expression • Liberté de crovance.
• Les entreprises doivent soutenir la liberté d'association et la reconnaissance du droit à la négociation collective. • L'élimination de toute forme de travail forcé est obligatoire. • L'élimination de la discrimination.	• Embauché quelqu'un pour un travail non spécifié est invalide. • L'effort nécessaire doit être stipulé, et les travailleurs ne doivent pas être surchargés. • Les salaires doivent être payé et l'esclavage est découragé • Les conditions de travail doivent être sures
Environnement (Capital Naturel)	Repères sur l'Environnement en Islam
• Les entreprises doivent promouvoir la précaution approchée aux défis environnementaux. • Prendre des initiatives pour promouvoir plus de technologies	• La Nature appartient à Allah et non pas à l'homme. • L'Islam encourage la modération et décourage le gaspillage.
Corruption (Capital social)	Repères sur la corruption en Islam
• Les entreprises sont invitées à agir contre toutes formes de corruption.	• La corruption est interdite et punissable.

Source : (Amazzoul, 2016).

l'étude contextuelle nous a conduit à comprendre les éléments de bases qui ont permet de raffermir la RSE au niveau du contexte algérien, à savoir les efforts de l'Etat en faveur de la RSE et de DD, la présence de la RSE au niveau de la société algérienne, et la comptabilité entre les principes de l'Islam qui joue un rôle dominant dans l'état d'esprit des algériens et les principes de la RSE.

Afin de renforcer notre étude contextuelle, nous allons passer à l'étude des spécificités des PME agroalimentaires en Algérie.

4. Le contexte des PME en Algérie :

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont le moteur de développement économique pour chaque pays, elles contribuent à l'augmentation du PIB, à la création d'emploi, à la satisfaction des besoins du marché et au développement socio-économique.

En Algérie, la PME connait un développement remarquable notamment avec la mondialisation, l'ouverture du pays et la conjoncture économique actuelle[27]. Elle est définit selon la commission européenne (1996) comme toute entreprise emploi moins de 250 salariés et réalise un chiffre d'affaire moins de 40millions d'euro.

La deuxième définition consiste à définir la PME selon des critères bien précis à savoir : l'effectif, le chiffre d'affaire, le bilan annuel et l'indépendance. Ces critères font la différence entre la très petite entreprise (TPE), la petite entreprise (PE), la moyenne entreprise (ME) et la petite et moyenne entreprise (PME). La figure suivante explique bien cette idée :

Figure 29 : la classification des entreprises

Micro entreprise	**Effectif** : de 1 à 9 employés / **CA** ≤ 20millions DA / **Bilan** ≤ 10 Millions DA
Petite entreprise	**Effectif** : de 10 à 49 / **CA** ≤ 200 millions DA / **Bilan** ≤ 100 Millions DA
Moyenne entreprise	**Effectif** : de 50 à 250 / **CA** entre 200 millions et 2 milliards DA / **Bilan** de 100 à 500 millions DA.
La PME	**Effectif :** de 10 à 250 / **CA**≤ 2 milliards DA / **Bilan** ≤ 500 millions DA
La grande entreprise	**Effectif** : de 500 à 1000 / **CA** : environs 5 milliards DA / **Bilan** est de 500 millions et plus.

Source : Etablit par nous même à partir de : (Moufok, 2018).

En Algérie, le secteur des PME a fait son apparition à partir des années 90 dans le cadre des réformes économiques. En effet, suite à la stratégie de libéralisation de l'économie algérienne,

[27] La conjoncture économique désigne la situation économique actuelle du pays.

le pays a montré un intérêt particulier aux PME qui sont devenues un moteur de développement du processus économique du pays.

Les différentes initiatives du pays en faveur de la promotion des PME ont donné leurs fruits : « *Selon le ministère de l'industrie, le nombre des PME au niveau national s'élève à 1.2 millions en 2021, à partir des années 2000 jusqu'aux 2019 le poids des PME a connu une augmentation considérable, d'un autre coté, la période 2019/2021 a connu une perturbation dans la création et l'évolution des PME à cause de la crise COVID19* » E2.

Tableau 19 : Evolution du poids des PME en Algérie (2019/2020/2021)

Année	Population totale des PME	PME crées	Nombre des PME pour 1000 habitants
2019	1193339	57642	28/45
2020	1231073	43558	28/45
2021	1286365	57129	28/45

Source : (Bulletin statistique de la PME du ministére de l'industrie, 2021)**.**

On remarque à partir du tableau que la densité des PME (28 PME pour 1000 habitant) est inférieure par rapport à la moyenne reconnue au niveau internationale (45 PME pour 1000 habitant).

Selon les données du ministère de l'industrie (2021) en ce qui concerne la nature juridique des PME, le secteur privé est dominant : « *le contexte des PME est fortement dominé par la structure privé en raison des efforts de l'état dans le cadre de la restructuration du processus économique et la libéralisation des entreprises nationales. En 2021, 100000 PME privé ont été recensées contre 225 PME public » E2.*

Année	PME public	PME privé
2019	243	103693
2020	229	106049
2021	225	109991

Source : (Bulletin statistique de la PME du ministére de l'industrie, 2021)

Selon (Moufok, 2018), la population des PME est répartie au niveau national d'une façon inégale. En effet, 53% des PME sont implantées au niveau de 12 Wilayas (sur 48). Quatre wilayas regroupent 27% de la population totale des PME à savoir : Alger (11.5% du total), Tizi Ouzou, Oran et Bejaia (27% du total). Les autres wilayas à savoir Tipaza, Blida, Sétif, Boumerdes, Bejaia et Tizi Ouzou marquent une évolution importante dans le taux de croissance des PME comme le montre le tableau suivant :

Tableau 20 : évolution des PME par wilayas

Wilayas	Taux d'évolution
Tipaza	+10.76%
Blida	+10.50%
Sétif	+10.06%
Boumerdes	+9.87%
Bejaia	+9.60%
Tizi ouzou	+9.14%

Source : Etablit par nous même à partir de : (Moufok, 2018).

La création des PME favorise la réduction du taux de chômage partout dans le monde. Les initiatives du pays dans le cadre d'orientation et de promotion des PME a conduit à absorber le chômage et à créer des opportunités d'emploi comme le montre le tableau suivant :

Tableau 21 : Evolution d'emploie par type de PME (2019/2020/2021)

Type de PME	2019		2020		2021	
	Nombre	**Part %**	**Nombre**	**Part %**	**Nombre**	**Part %**
PME privées	2864566	99.27	2968618	99.30	3114860	99.36
PME publiques	21085	0.73	20898	0.73	20108	0.64
Total	2885651	100	2989516	100	3134968	100

Source : (Bulletin statistique de la PME du ministére de l'industrie, 2021)

D'après l'analyse du tableau précédent, on constate que les années (2019/2020/2021) ont marqué une augmentation significative dans le domaine de l'emploi notamment dans le secteur privé, qui a marque un nombre de 3114860 employés en 2021 contre 2864566 employés en 2022 , cela ce justifie par les efforts des PME à absorber le chômage ,à travers le recrutement des salariés et des compétences pour améliorer leur performance.

Selon le même bulletin, il existe une certaine inégalité dans la répartition des PME entre les secteurs d'activités comme le montre le tableau suivant :

Tableau 22 : Répartition des PME par secteur d'activité

Secteurs d'activité	2019	2020	2021
Agriculture	7387	7607	7927
Hydrocarbures, énergies et mines	3064	3113	3241
BTPH	190155	193950	199318
Industries manufacturières	103621	106049	109919
Services y compris professions libérales	614315	631401	662130
Artisanat	274554	288724	303605
Total	1193096	11230844	1286140

Source : (Bulletin statistique de la PME du ministére de l'industrie, 2021)

Ainsi, la quasi-totalité des PME est positionnée dans le secteur du service, ensuite le secteur de l'artisanat, le BTPH en troisiéme position, l'industrie manufacturière en quatrième position, et une présence faible dans l'agriculture et les hydrocarbures.

Dans ses travaux sur les spécificités des PME algériennes, (Moufok, 2018)a montré que le contexte des PME a ses propre caractéristiques qui peuvent se résumé comme suite :

- Parmi les spécificités des PME algériennes, on retrouve le caractère familial, le dirigeant préfère garder les postes sensibles à ses proches pour des raisons de confiance, les relations sont informelles, et les décisions sont centralisées.
- La majorité des pratiques des PME sont informel tel que la commercialisation et l'approvisionnement.
- Le marché des PME est local et rarement ouvert à l'international.
- La relation entre les dirigeants des PME et les autorités publiques n'est pas très développé.
- Plusieurs ressources clés sont peu valorisées, résultat d'un environnement qui n'a pas une mentalité d'affaire bien développé.

5. Les spécificités des PME agroalimentaires en Algérie :

Hors hydrocarbures, le secteur agroalimentaire (AA) est un secteur industriel majeur pour l'Algérie. Selon les donnés de l'ONS (2022), le secteur AA à travers son industrie à pris part de 50% de la production industrielle nationale. Il est important dans le cadre de notre travail de recherche de faire un état des lieux sur le secteur AA en Algérie afin de déterminer son importance dans l'industrie nationale.

5.1 Etat des lieux du secteur agroalimentaire en Algérie :

Selon (Bennacer, 2018), avant les années 70, les entreprises étatiques ont dominé plus de 60% de la production AA, une importance dû à la croissance démographique rapide, donc une croissance de la demande, l'apparition des nouvelles modes de consommation, ce qui a conduit l'état à augmenter ses dépenses alimentaires et à adopter des nouvelles stratégies de subvention liées aux produits alimentaires de base.

Durant la période 1970-1980 l'activité AA a connu une croissance, Cette dernière était basée sur l'importation de la matière première alimentaire. La crise alimentaire mondiale de 1973 s'est déroulé simultanément avec la politique de subvention des produits alimentaires de base que le pays a adopté, ce qui a conduit a aggravé la situation de l'industrie nationale avec une chute de 45% du PIB entre 85 et 91 (Timiridjine, 2023). Pour face faire à la situation, l'état a

décidé de se retiré de la gestion des entreprises et donné l'opportunité aux potentiels privés comme une actualisation réglementaire.

L'IAA avait depuis toujours son poids dans l'économie nationale : « *même avec la privatisation, le secteur avait son importance et l'Algérie a mis en place toutes formes de politiques nécessaires pour son développement pour assurer la sécurité alimentaire du pays* » E1. « *Le secteur agro-alimentaire est divisé à six sous-secteur y compris : lait et produits laitiers, meunerie, production de sucre, production de huile, production de boisson et produits divers. Chacune des activités consiste un pilier majeur du secteur agroalimentaire général qui contribue à 50% de la production industrielle nationale.* » E1. Le tableau suivant représente les activités AA ainsi que les entreprises leaders pour chaque secteur :

Tableau 23 : Les entreprises leaders du secteur AA en Algérie

Secteurs productifs	Entreprises
Filière des céréales	Groupe EL RIAD, SIM, Metidji, Amor Benamor, Moula, LaBelle…
Eaux et boissons	Castel, NCA ROUIBA, Hamoud, Ifri, Vitajus, N'Gaoues, Toudja…
Huiles et corps gras	Cevital, Labelle, Cogral, Mateg…
Produits laitiers	Giplait, Soummam, Danone, Hodna, Tchinlait, Trefle…
Conserves fruits et légumes	Banamor, Amor, SIM, Complexe IZDIHAR …
Raffinage de sucre	Cevital, Cristal union, Groupe BERRAHAL…

Source : (Chérif, 2015)

Selon les donnés de l'office national des statistiques (ONS) publiés en 2021, l'IAA a enregistré une performance de production de 15.1% par rapport à l'année précédente (2020) qui a marqué une baisse de 0.9%. les branches du secteur ont marqué l'évolution durant les quatres trimestres de l'année avec des variations apprécialbles (+11.5% ; +24.3% ; +8.3% ; +16.6%).

Le travail des grains a maintenu sa prformance des 2014 et affiche un taux de +8.7% en 2021.

L'industrie du lait a connu un progres significatif aux quatre trimesre de 2021 (+21.9% ; +27.7% ; +6.9% ; +43%) dont le taux moyen annuel se situe à +26.8%.

La fabrication des produits alimentaires pour animaux a rebondit de nouveau avec un taux de 8% en 2021 après avoir marqué un recul de 6.5% en 2020.

Tableau 24 : Evolution de l'indice de production des industries agroalimentaire.

	Indices			Variations		
Intitulé	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Ind Agroalimentaire	**54.1**	**53.6**	**61.6**	**4.9**	**-0.9**	**15.1**
Travail de grains	45	46.4	50.4	1.8	3.4	1.7
Industrie du lait	120.7	113.2	143.5	9.2	-6.2	26.8
Fab, alim, animaux	19.8	19.5	20	9.5	-6.7	8.0

Source : (ONS., 2023).

En ce qui concerne l'évolution du chiffre d'affaire, le secteur AA a marqué une évolution de 17.1% en 2021 avec un montant de 133.8 milliards de dinars contre 114.2 milliards de dinars enregistré en 2020 (ONS., 2023).

Chaque année le secteur AA marque des évolutions majeures : « *l'IAA contribue au développement de l'industrie et de l'économie nationale. Le secteur a marqué une évolution importante avec 353078.4 millions de dinars du PIB en 2019 pour l'ensemble du secteur privé et public selon les données de l'ONS. La valeur ajoutée du secteur pour l'économie nationale a atteint un taux de 87.5% pour le secteur privé et 12.2% pour le secteur public en 2019* ».E1.

Les PME occupent une place majeure dans le secteur AA et contribuent à son dynamique et à son évolution : « *Selon les données du ministère de l'industrie publié en 2021, le nombre des PME AA a été recensé 32 418 entreprises avec un nombre moyen de création de 1100 PME chaque année* »E2.

Selon (Ounnaci & al, 2023), le secteur AA emploie prés de 170000 salariés en 2023 contre 150000 salariés en 2019. Ce secteur a été fortement soutenu par le pays : du coté PME, plusieurs avantages ont été accordés tel que les facilités d'accés au financement bancaire, les programmes de mise à niveau, les programmes d'encouragement à l'investissement, les

projets d'accompagnement ; et les avantages fiscaux accordés à toutes les entreprises qui activent dans le secteur AA en général.

Les entreprises du secteur AA sont des importateurs de la matiére premiére avec un montant qui a dépassé 4.6 milliards d'USD en 2020, en raison de l'augmentation du nombre des PME privés d'une part, et l'évolution de la capacité de production des grandes entreprises d'une autre part. *« La stratégie du pays vise à assurer l'autossufisance du peuple algérien notamment en ce qui concerne les industries prioritaires*[28]*, pour cela, les programmes d'encouragements à l'investissement pour ces idustries ont toujours été permis les objectifs ultimes de l'état. »E1*. En ce qui concerne les industries prioritaires, l'Algérie est l'une des plus grands consommateurs du céréale dans le monde, chaque habitant consomme 200KG par an. Le pays produit environ 5M/T par an et importe environ 11M /T pour couvrir le besoin, d'une autre part le gouvernement alloue chaque année un montant de 8000 millions/DA (la moyenne) pour la transformation des céréales, cette industrie occupe la premiére place dans le secteur AA algérien.

La consommation du lait est une branche importante dans le secteur AA et l'une des industries prioritaires. Chaque habitant algérien consomme environ 145L par an. Concernant les produits laitiers les yaourts représentent 428.000 t /an , 300.000 t/an pour les laits caillés, 300 millions pour le lait UHT, 40.000 t/an pour la poudre du lait et 85.000 t/an pour les formages. Les entreprises de production du lait et produits laitiers sont majoritairement privés répartit au niveau national comme le montre le tableau suivant :

[28] Les industries prioritaires sont : le lait, les céréales et les boissons

Tableau 25 : répartition des laiteries au niveau national

Les laiteries par wilaya	Le nombre
Tizi Ouzou	15
Blida	15
Alger	12
Tlemcen	11
Bejaia	8
Sidi Bel Abbes	8
Ghardaia	7
Sétif	6
Mascara	6
Boumerdes	6

Source : Etablit par nous même à partir de : (Kaci & Yahiyaoui, 2017)

On remarque d'après le tableau précédent que les laiteries sont fortement implantées dans la région du nord du pays. Les wilayas de Tizi Ouzou et Blida occupent la premiére place avec le plus grand nombre des laiteries, ensuite Alger avec 12 laiteries, Tlemcen avec 11 laiteries, bejaia avec 8 laiteries dont Candia et Soumam font parties. Sidi Bel Abbes occupe la 6eme place avec 8 entreprises, Ghardaia 7 laiteries, Sétif, Mascara et Boumerdes avec 6 entreprises dont les PME sont majoritaires.

Les boissons non alcoolisés occupent une place importante dans l'industrie AA avec une consommation de 110L par an pour chaque habitant dont 54L de boissons gazeuses, 36L d'eau et 15L de jus (Timiridjine, 2023). Le secteur connait une surcapacité avec une production de 700 millions de litres par an seulement pour les jus de fruits. La production nationale couvre les besoin du marché à 98% et seulement 2% de boissons sont importés. Cette industrie offre environ 80000 postes de travail et marque un chiffre d'affaire d'environs 260 milliards de dinars.

Selon (Belaid, 2016), le CNRC déclare 700 producteurs des boissons réfréchissantes non alcolisés dont 30 sont leaders : Ifri, Nestlé, NCA Rouiba, Hammoud Bouelam, Negaous, Candia, Cevital…

Le pays accorde une priorité à l'industrie AA afin d'assurer l'autosufisance et se détaché de l'industrie des hydrocarbues. Cependant, malgré les efforts fournis, certaines branches de l'industries AA se trouve en situation de sous-production comme la conserve des poissons, d'autres en sur-production tel que les boissons. D'une autre part, les producteurs de sucre, du café et du margarine sont largement basés sur l'importation de la matiére premiére.

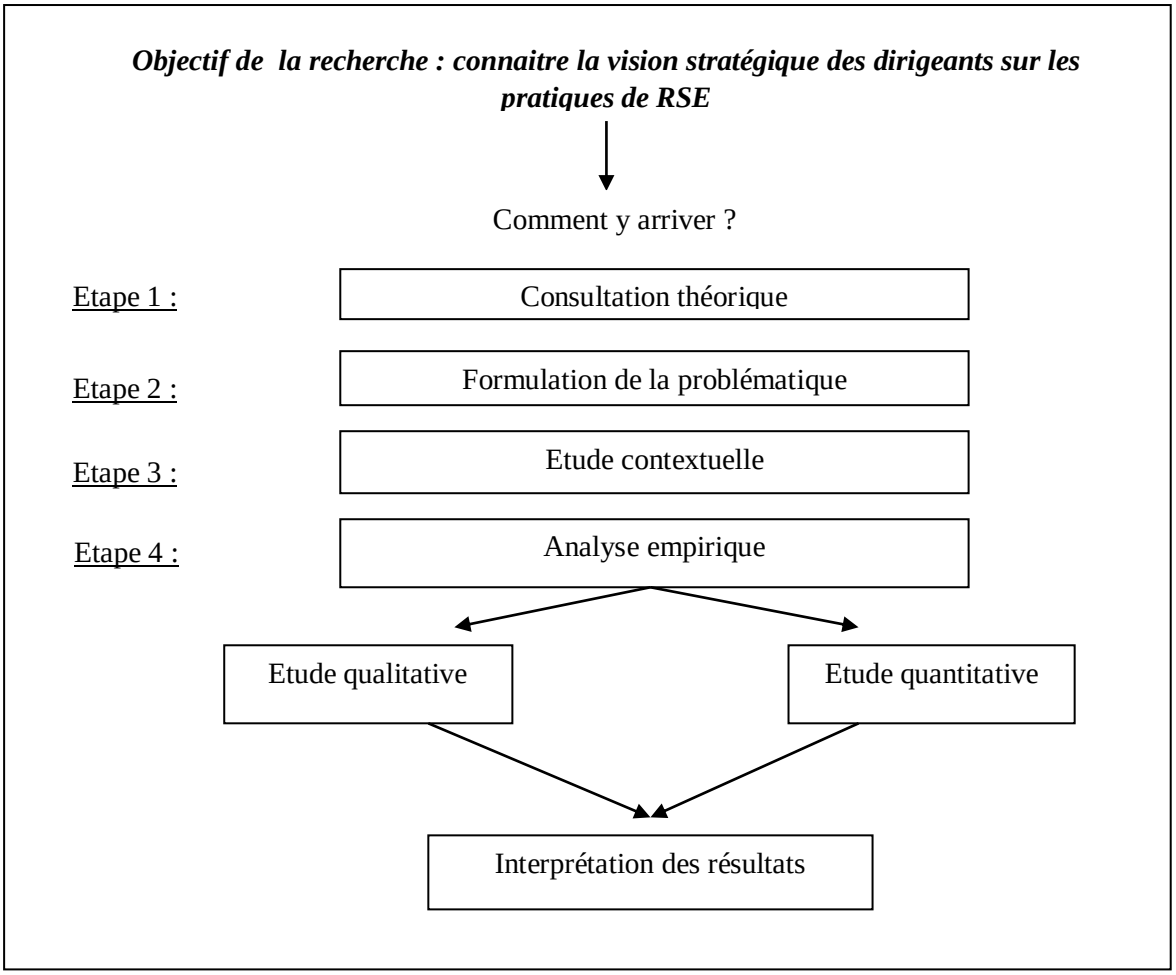
Après avoir étudier et analyser le contexte de recherche, il est important de passer à l'explication du choix méthodologique et du positionnement épistimilogique que nous avons adopté dans notre travail doctoral, expliqués dans la section suivante .

Section2 : choix méthodologiques et positionnement épistimologique

Il est recommandé pour les chercheurs en sciences de gestion d'identifié la méthodologie adoptée et le choix épistémologique afin de mener d'une façon correcte, valable et scientifique leur travail de recherche.

Le cadre de notre travail s'est établit sur la base de plusieurs étapes interdépendantes et complémentaires. Rappelons de notre objectif de recherche qui vise à connaitre la vision stratégique des dirigeants des PME agroalimentaires sur les pratiques de la RSE, pour y arriver, nous avons commencé par une consultation théorique afin de renforcer nos connaissances sur le sujet, à travers les ouvrages, les articles et les thèses de doctorat. Ainsi, nous avons pu avoir plusieurs questionnements sur le sujet qui ont été par la suite formulé sous forme d'une problématique de recherche. De cette façon, nous avons fixé notre cadre conceptuel. L'étape suivante consistait à analyser le contexte de la recherche afin de déterminer les écarts entre la théorie et la réalité du contexte. Par la suite, nous avons entamé l'analyse empirique à travers la méthode mixte, à savoir l'étude qualitative qui permet d'analyser le comportement, les discours, les réflexions et les réactions des dirigeants sur la RSE, complété par une étude quantitative qui vise à généraliser les résultats sur une population plus large et obtenir des statistiques. La figure suivante sert à résumer notre cadre de recherche :

Figure 30 : le cadre de recherche



Source : Etablit par nous même.

La présente section sert à justifier notre positionnement épistémologique, ainsi que la méthodologie adoptée. Nous allons par la suite expliquer le mode de raisonnement de ce travail de recherche et la méthode de collecte des données. Nous détaillerons l'échantillon et les critères qui ont influencé notre choix.

1. Le positionnement épistémologique

L'épistémologie est une partie cruciale dans tout travail de recherche scientifique, elle est basée sur le questionnement du statut des connaissances que la communauté scientifique produit (Benhaddouch & Fathaoui, 2022). Selon (Piaget, 1967), elle sert à produire des connaissance brulable. Son objectif est de se démarquer des autres chercheurs par un guide d'action de recherche différent. Ainsi, le chercheur se trouve orienter durant son processus de compréhension du sujet étudié. L'épistémologie est classifiée selon trois paradigmes[29] à savoir :

- Le positivisme
- L'interprétativisme
- Le constructivisme

Dans le but d'assurer la scientificité de l'information produite, le chercheur doit identifier son positionnement épistémologique, à travers le choix d'un paradigme. Dans ce cadre, il est important de s'interroger sur trois points essentiels : Quelle est la nature de la connaissance produite ? Comment elle à été élaborer ? Quelle valeur ajoutée ?

- **Le positivisme :**

Considéré comme l'un des anciens paradigmes, c'est une approche qui se base sur la recherche, l'observation et l'expérimentation d'un sujet sur des objets extérieurs qui font la piste de la réalité, cette réalité possède le caractère d'existence et une ontologie[30] .l'objectif du chercheur est de connaitre et comprendre cette réalité extérieure tout en assurant le critère d'objectivité. Ainsi, le sujet et l'objet ne possèdent aucune relation de dépendance.

Le paradigme positiviste stipule de trouver des explications et des compréhensions sur l'objet étudier, pour cela, il est indispensable pour le chercheur d'établir le processus cause-effet. De ce fait, il sera capable de déterminer les raisons et les résultats.

Dans ses travaux sur l'épistémologie, (Hemple, 1972) affirme que l'ensemble des observations et des vérifications conduisent à la certitude, donc l'obtention d'une vérité. Il ajoute que les chercheurs qui adoptent le positionnement positiviste sont capable de déterminer la scientificité de l'information et vis versa.

[29] Un paradigme est une constellation de croyances, de valeurs, et techniques qui sont communes à une communauté scientifique. (Benhaddouch & Fathaoui, 2022)

[30] Ontologie est une branche philosophique, elle se concentre sur l'étude de l'être, c'est-à-dire la nature réelle de ce qui nous entoure.

La production de la connaissance se fait à la base de trois principes :

- Le principe de vérifiabilité stipule que chaque proposition est susceptible d'être testé et vérifié au terrain.
- Le principe de confirmabilité suppose que le principe de la vérité universelle n'existe pas, et que chaque proposition peut probablement être vraie. La vérité ne peut être généralisée car chaque phénomène possède ses propres caractéristiques et ses propres circonstances, elle ne peut également être immuable par la confirmation à la base des résultats et des explications des autres théories.
- Le principe de réfutabilité énonce que toute théorie est possible d'être réfutée, c'est-à-dire il peut être affirmé qu'elle n'est pas vraie.

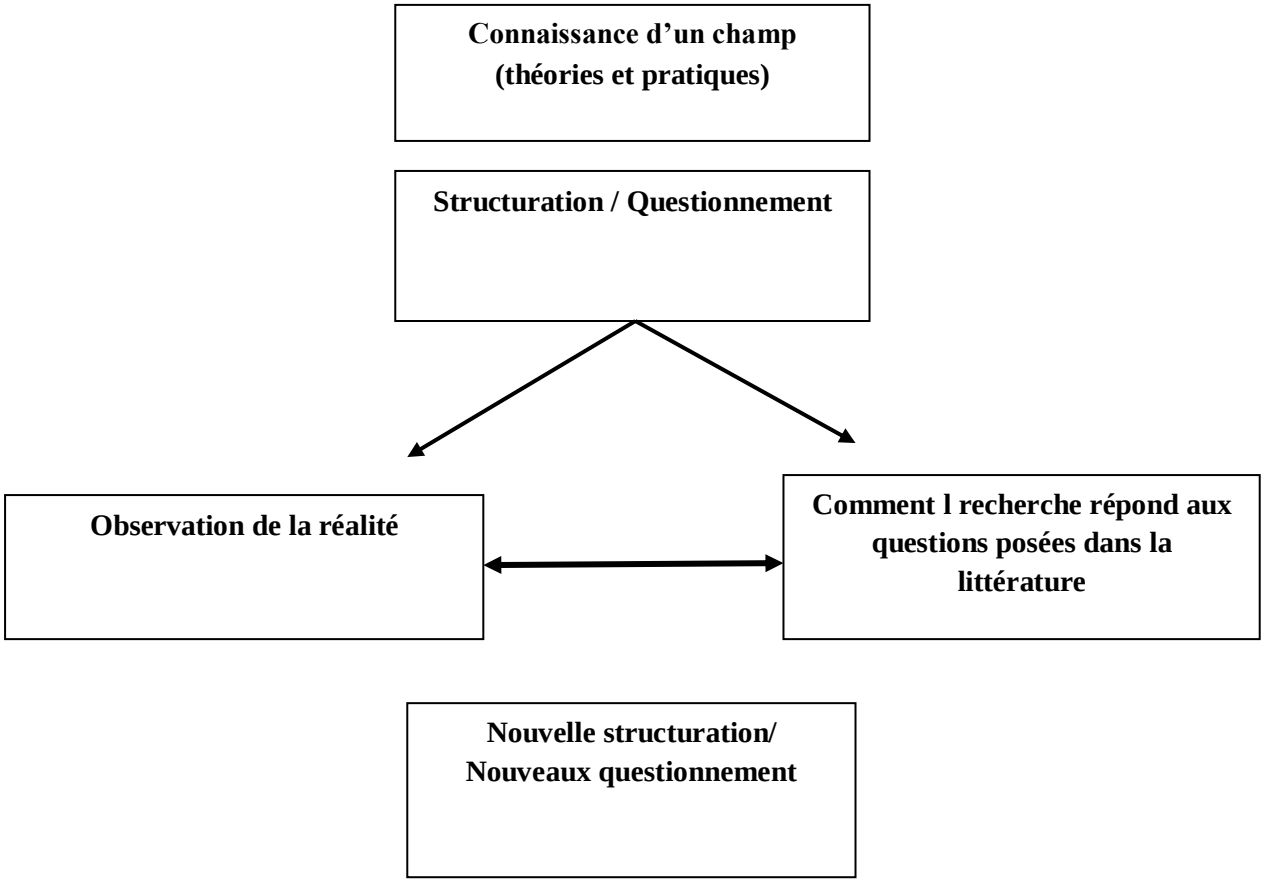
Le positivisme est basé sur l'hypothèse relativiste du déterminisme (Benhaddouch & Fathaoui, 2022). Elle vise à comprendre les lois qui structurent le monde social à travers l'établissement des relations cause à effet. Selon (Taoufik, 2014) ce courant de recherche stipule d'utiliser la revue de la littérature comme une base pour déterminer les hypothèses qui seront par la suite confronter à la réalité la plus représentative.

- **L'interprétativisme :**

Ce paradigme énonce que l'objet de recherche dépend de la conscience du chercheur, c'est ce qu'il détermine l'hypothèse phénoménologique[31]. En effet, les interprétations sur le monde social qui permettront de comprendre le sens de l'objet, font la production de la connaissance. Le chercheur selon cette optique essaie de comprendre la réalité et non pas l'expliquer.
Selon (Pourtois & Desmet, 1988), les interprétations se produisent à travers les interactions, les réactions, les intentions, les motivations et les croyances entre les acteurs. Wacheux (1996) affirme dans ses travaux sur les méthodes de recherche en sciences de gestion que le courant interprétativiste est un processus qui permet la représentation d'une situation. Il propose le shéma suivant qui explique le processus d'une étude qualitative.

[31] L'hypothèse phénoménologique désigne l'étude descriptive du phénomène étudié.

Figure 31 : processus d'une étude qualitative



Source : (Taoufik, 2014).

- **Le constructivisme :**

Les principes de ce courant de pensé stipulent que la connaissance de la réalité se construit à partir des interactions entre le chercheur et le sujet. Ainsi, la notion de subjectivité est fortement présente. Ce paradigme est basé sur des critères bien déterminés, il s'agit de l'adéquation et l'enseignabilité. L'adéquation signifie que la connaissance la plus appropriée est déterminée seulement par le chercheur. Tandis que le critère d'enseignabilité ne fait aucune différence entre une connaissance scientifique et philosophique. Le courant constructiviste repose également sur le principe de cause-effet, autrement dit, chaque effet dans le monde résulte d'interactions de certaines causes. Dans la démarche Co-constructiviste l'interaction sujets / auteurs est la base de la production scientifique. En effet, selon (Savall & Zerdet, 2004) cette interaction est la base de la connaissance. Dans ses travaux sur la méthode

de recherche qualitative (Giordano, 2003) déclare que la réalité n'existe qu'à partir de la perception des individus, elle est directement liée aux chercheurs. Le constructivisme consiste à construire un ensemble d'explications qui vont conduire à une réalité. Selon cette vision, la connaissance est un processus actif avant d'être un résultat fini (Er Rayes, 2022).

Ce paradigme repose sur deux hypothéses :

- L'hypothése phénoménologique qui vise à construire la connaissance à travers l'intéraction chercheur-objet.
- L'hypothése téléologique, l'intentionnalité permet la rationnalité du sujet.

Certains auteurs de ce courant de pensé ajoutent l'hypothése déterministe, ils considérent que les causes déterminent la réalité.

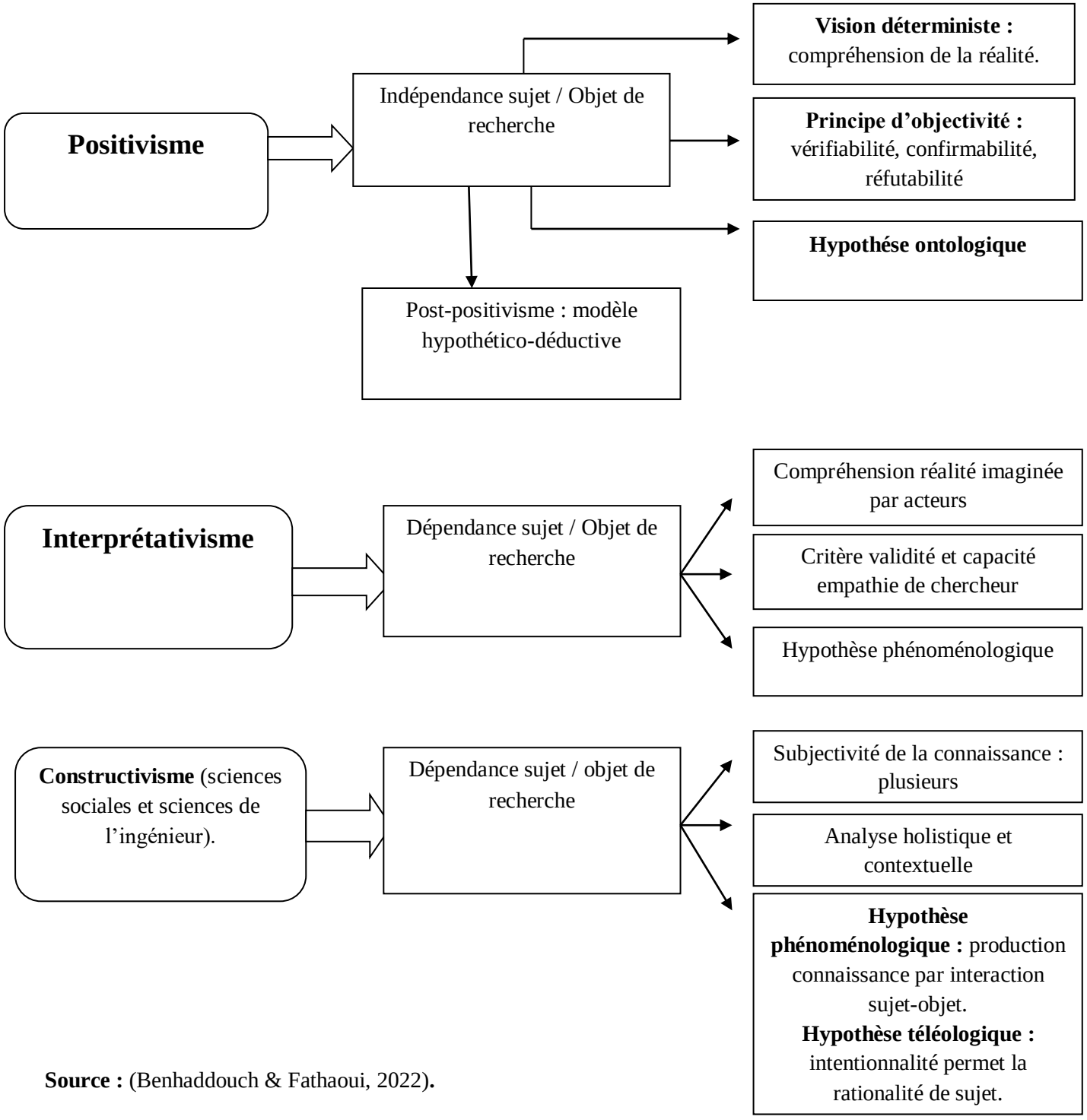
- **Le positivisme modéré comme positionnement épistémologique adopté :**

Notre choix épistémologique est composé du positiviste et d'interprétativiste, aussi appelé positivisme modéré[32] voire aménagé. Ce choix est en lien avec la nature de notre problématique et nos objectifs de recherche. En effet, le positiviste défend l'idée qui consiste à : « *ne tenir une vérité pour certaine qu'après avoir constaté les applications au domaine des faits.* » (Halleux, 1984). Tandis que l'interprétativiste défend l'idée suivante : « *la réalité sociale ne peut être obtenue qu'à travers les interactions et le partage des interprétations entre les acteurs de la société qui font au méme temps le sens de la réalité »* (Allard & Perret, 2014). Notre travail de recherche est relié à la notion de subjectivité (interprétativisme), et la recherche de confirmation de certaines théories au niveau du terrain (positivisme). Plus précisemment, nous cherchons à étudier la RSE au niveau des PME. Selon (Jenkins H. , 2004) la RSE est une décision stratégique prise par le dirigeant. Il existe donc une forte dépendance entre l'application de la RSE et la décision de dirigeant influencé par ses caractéristiques, sa vision et ses convictions. La démarche interprétativiste va donc nous aider à analyser cette relation. D'une autre part, l'approche positiviste est la plus pertinante pour connaitre les causes qui vont conduire, ou non, le dirigeant à adopter la démarche de RSE.

[32] Lorsqu'un chercheur se trouve positionner dans plusieurs paradigmes épistémologiques, il adopte dans ce cas, le positivisme modéré qui regroupe les principes de plusieurs paradigmes.

Pour une meilleure synthèse et récapitulation des positionnements épistémologique, nous proposons la figure suivante :

Figure 32 : les paradigmes épistémologiques en sciences de gestion



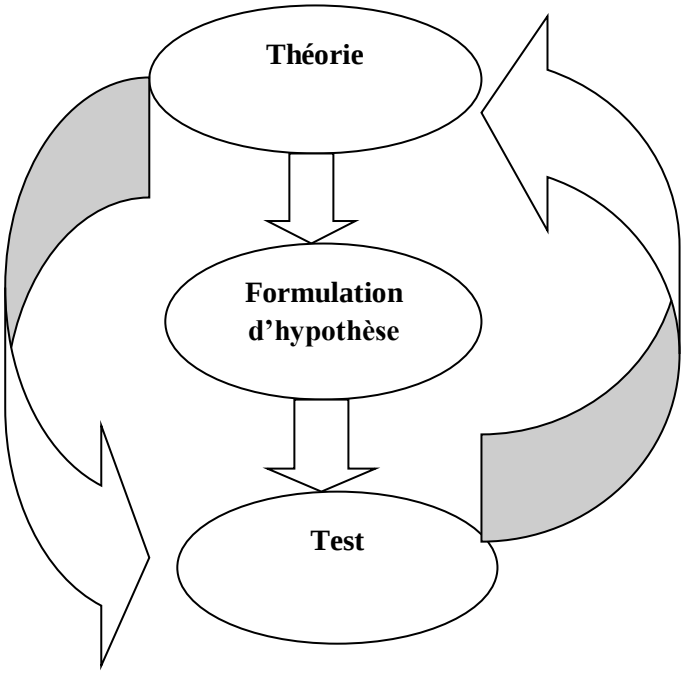
Source : (Benhaddouch & Fathaoui, 2022)**.**

2. Modes de raisonnement :

Le mode de raisonnement consiste à établir un lien entre la théorie et l'empirisme afin de développer la connaissance. Il est important de faire la différence entre les trois formes de raisonnement : déduction, induction et abduction.

Le mode de raisonnement déductive consiste à utiliser une règle générale pour arriver à une conclusion particulière, d'un autre coté, la déduction est basée sur la démarche hypothético-déductive qui utilise à la base une ou des hypothèses issues d'une base théorique et la ou les vérifier sur le terrain, comme le montre la figure suivante :

Figure 33 : la logique déductive

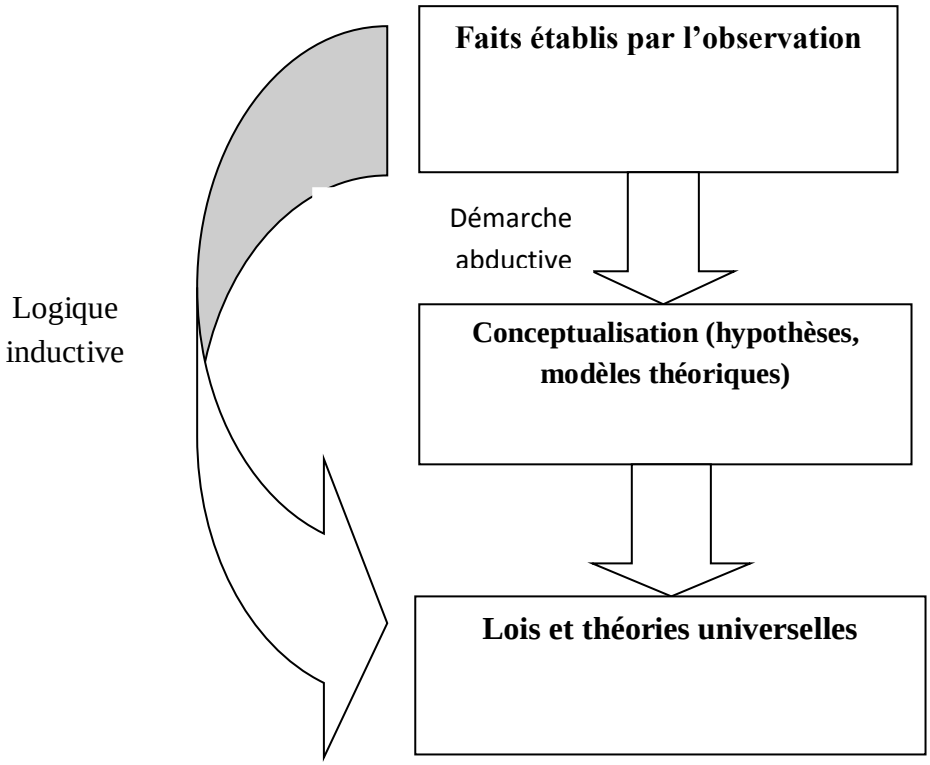


Source : Etablit par nous même.

L'induction est un mode de raisonnement qui consiste à établir des faits à partir de l'observation, à vérifier la relation et par la suite la généraliser pour toutes les autres observations. Il s'agit de passer de particulier au général.

L'abduction est la troisiéme démarche issue de l'induction, elle vise à faire une conceptualisation des hypothèses théoriques qui sont le résultat des tests, des vérifications et des discussions des faits établis à partir de l'observation. La figue suivante permet de résumer les modes de raisonnement inductif et abductif.

Figure 34 : la logique inductive / abductive



Source : Etablit par nous même.

- **L'approche inductive comme mode de raisonnement adopté :**

Notre problématique de recherche vise à expliquer la RSE dans la vision des dirigeants des PME. Nous avons renforcé notre base théorique afin de bien comprendre les résultats des observations de terrain, chaque nouvelle observation nous a conduits de revenir à la théorie pour effectuer des réajustements. Le cadre théorique a bien été dressé, et la problématique était fixée. Par la suite, nous avons mené notre étude sur l'échantillon afin d'examiner la vision des dirigeants sur la RSE qui est l'objectif principal de notre travail de recherche. Cette démarche s'inscrit dans une logique exploratoire et un mode de raisonnement inductif (passage de général au particulier).

3. Choix méthodologique :

Les méthodes d'acquisition de la connaissance déterminent la méthodologie adoptée qui regroupe plusieurs étapes : choix, recueil, traitement et analyse. Deux méthodes de recherche principales en sciences de gestion, à savoir l'étude qualitative et l'étude quantitative.

La méthode qualitative est un travail d'artisanat (Wacheux, 1996), elle consiste à collecter des mots, des réactions du comportement, des points de vue, à partir des interactions et des discours entre les acteurs. Cette méthode adopte la notion de subjectivité, et traite des variables mesuré sur une échelle nominale ou ordinale, ils sont représentés sous forme des mots et non pas des chiffres.

L'entretien est le mode de collecte des données le plus appropriés à cette méthode, il sert à analyser des informations discursives issues d'une discussion formelle entre les acteurs et qui reflète la vision et la mentalité de l'individu. Selon (Blanchet, 2007) l'entretien exploratoire permet au chercheur de connaitre les informations que ce dernier ne peut penser spontanément. Il s'agit de répondre à la question : « qu'est ce que vous pensez de cela ? », les informations issues de l'entretien feront l'objet d'analyse afin d'explorer l'objet étudier. À travers l'entretien, le chercheur assure la fiabilité et la pertinence de données collectées. Il existe quatre types d'entretiens :

- L'entretien directif : dans ce cas, le chercheur définit un ensemble des questions qui permettront à obtenir des réponses claires et précises sans élargir.
- L'entretien semi directif : à travers des questions semi-ouvertes et précises qui donnent la possibilité à la personne interviewée de parler sur son opinion clairement.
- L'entretien non directif : il s'agit de choisir un sujet précis sur lequel la personne démontre son avis d'une façon libre et ouverte.
- L'entretien de groupe : un groupe d'acteurs qui se réunit pour donner leur avis sur un sujet précis à travers une conversation ouverte.

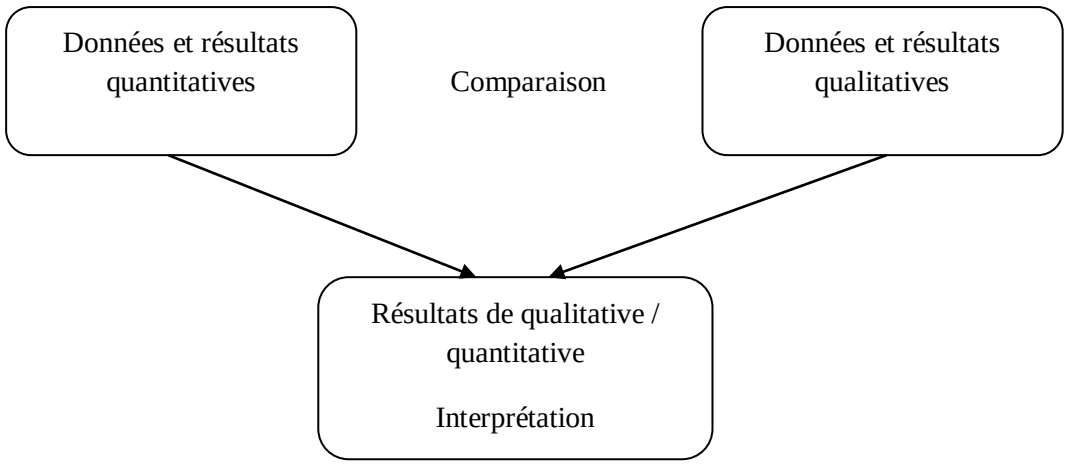
La méthode quantitative consiste à collecter un nombre représentatif d'informations pour arriver à tester le phénomène étudié. Les techniques de recherche quantitative les plus appropriés sont le questionnaire, l'observation et l'étude expérimentale. La majorité des chercheurs en sciences de gestion qui suivent la méthode quantitative adoptent la recherche par questionnaire, ce dernier permet de poser la question directe, en proposons au préalable les réponses possibles. Cette méthode permet d'obtenir des résultats chiffrés et de mettre en

place des relations de causalité entre les variables étudiés. Les résultats obtenus peuvent être généralisé à une population plus large. La recherche quantitative favorise la notion d'objectivité, la relation cause-effet, l'approche hypothético-déductive et la notion de confirmation.[33]

3.1 Le choix de la méthode mixte :

La méthode mixte permet de regrouper les principes des méthodes qualitatives et quantitatives dans un travail de recherche. C'est une démarche combinatoire qui vise à optimiser les résultats. L'approche parallèle convergente consiste à analyser les données des études qualitatives et quantitatives séparément après les avoir collecté, et de faire par la suite une comparaison entre les résultats obtenus pour déterminer la convergence ou la divergence entre eux. La logique de cette méthode permet d'obtenir à travers les données quantitatives et qualitatives des résultats différents, qui seront analysé par des instruments de recherche différents, mais qu'ils produisent des résultats identiques. Cette convergence permet une analyse plus détaillé du problème de recherche.

Figure 35 : Conception parallèle convergente



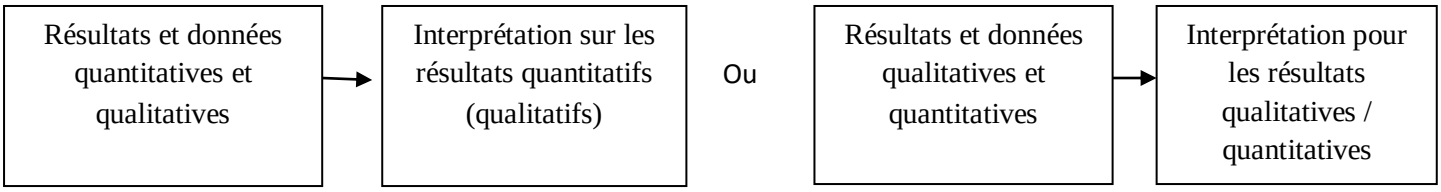
Source : (Aldebert & Rouzies, 2011)

La méthode mixte est fondée sur la notion de complémentarité. l'ensemble des données d'une méthodes renforce une étude qui est essentiellement basée sur les données d'une autre

[33] Il s'agit de confirmer ou infirmer une hypothèse théorique à travers des résultats empirique.

méthode. Le chercheur sera capable d'étudier un phénomméne selon plusieurs fassette pour arriver à une compréhension riche construite des données de type différent.

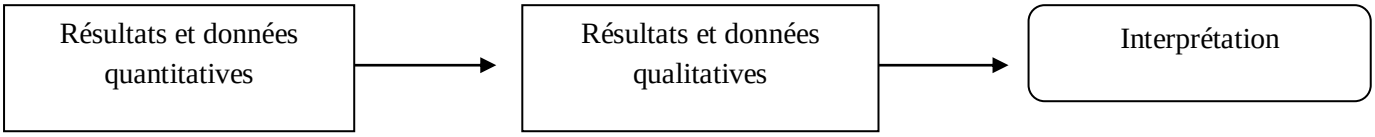
Figure 36 : la complémentarité entre les deux méthodes



Source : (Aldebert & Rouzies, 2011)

La conception séquentielle explicative d'une étude mixte consiste à mener un projet de recherche à travers deux phases. Dans la première phase, le chercheur collecte des données de type quantitatif, effectue l'analyse, et utilise les résultats obtenus pour développer la deuxième phase qui est la démarche qualitative. Cette conception est appelée explicative car le chercheur utilise les résultats de l'étude qualitative pour expliquer les données quantitatives.

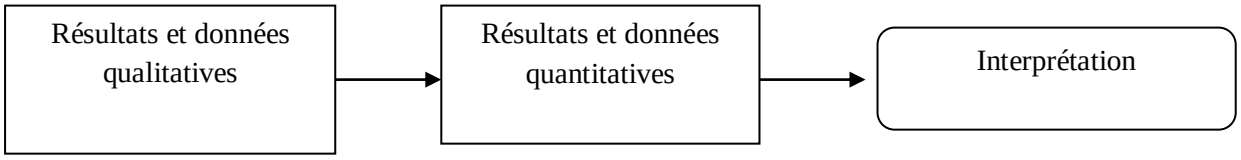
Figure 37 : la conception séquentielle explicative



Source : (Aldebert & Rouzies, 2011)

La méthode séquentielle exploratoire consiste à utiliser les données qualitative comme un point de départ dans la recherche, les résultats de l'étude qualitative seront par la suite généraliser à une population plus large, il s'agit de la phase quantitative qui permet d'obtenir des données chiffrés et des résultats mesurables. Selon cette logique, le chercheur passe par trois étapes complémentaires : la première est la phase exploratoire, la deuxième permet le développement d'instruments et la troisième consiste à généraliser les résultats.

Figure 38 : Conception séquentielle exploratoire.



Source : (Aldebert & Rouzies, 2011).

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons choisi la combinaison entre les deux méthodes pour comprendre la vision stratégique des dirigeants des PME sur la RSE. Nous nous sommes appuyées sur l'idée de (Wacheux, 1996) qui confirme qu'il est important d'articuler les données mesurables avec les logiques compréhensives pour obtenir une fiabilité sur le comportement organisationnel. Les deux démarches peuvent être porteuses de résultats utiles si le chercheur comprend la relativité de chacune.

Nous avons adopté la conception séquentielle exploratoire. En effet, notre étude à commencé par une analyse qualitative auprès de quatre dirigeants des PME agroalimentaires, cette phase a été mené à travers un guide d'entretien semi-directif. Dans le but de généraliser les résultats obtenus à une population plus large, nous avons opté pour une démarche quantitative complémentaire qui nous a permis d'obtenir des résultats chiffrés et mesurables. Nous présentons dans le tableau suivant, pour une meilleure compréhension, notre design méthodologique :

Tableau 26 : le design méthodologique de l'étude

	Approche qualitative	Approche quantitative
Pour quel but de démarche ?	Explorer, compréhension approfondie.	Vérification, obtenir des statistiques, généraliser les résultats.
Pour quel objet de recherche ?	Comprendre la vision des dirigeants sur la RSE	Connaitre l'engagement de l'entreprise en matière de RSE et le relié à la vision du dirigeant.
Comment ?	Observations, entretiens semi-directifs avec les dirigeants	Questionnaire
Dans quel contexte **?**	Les PME agroalimentaires algériennes	Les PME agroalimentaires algériennes.

Source : Etablit par nous même.

4. Protocole de recueil et de traitement des données :

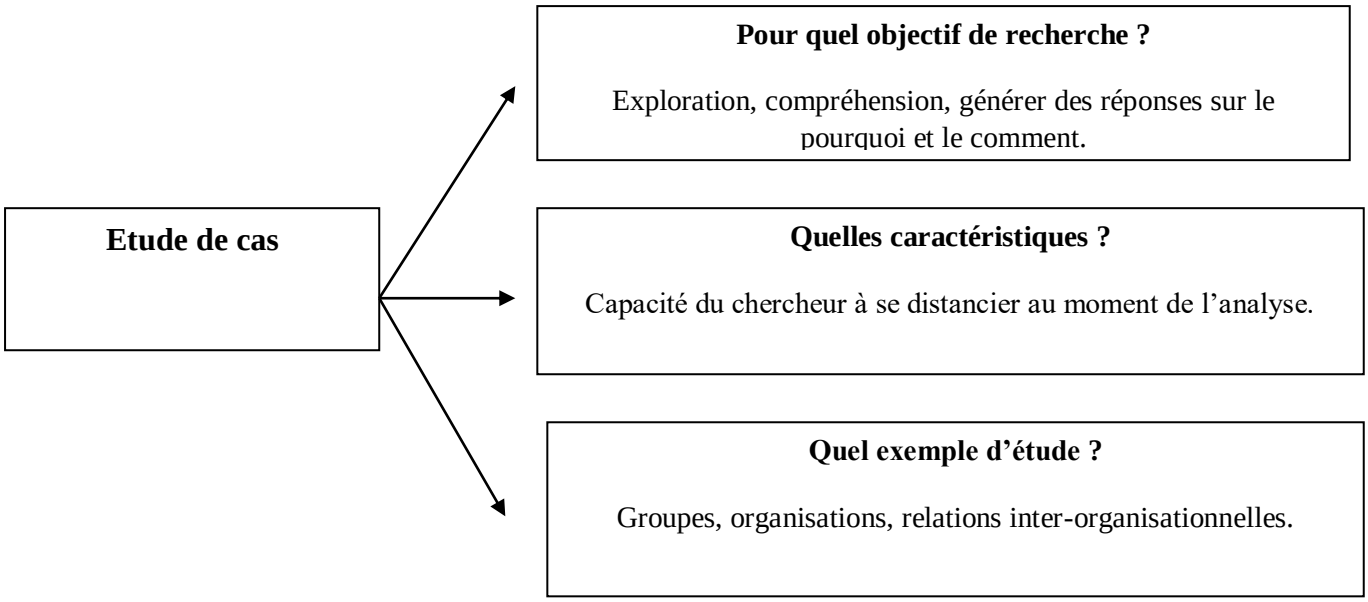
Ce travail doctoral est basé sur la collecte des données qualitatives (des entretiens) et quantitatives (Questionnaire) de la population étudiée afin de compléter les objectifs de notre recherche.

4.1 L'étude qualitative :

Afin de mener une étude qualitative, le chercheur peut adopter plusieurs choix à savoir : l'étude de cas ; la recherche action ; la recherche expérimentale (Wacheux, 1996)

L'étude de cas est une démarche exploratoire et compréhensive, à travers laquelle le chercheur essaie de répondre sur le pourquoi et le comment. Elle est souvent utilisée pour l'étude de groupe, de l'organisation et les relations inter-organisationnelles, comme le montre la figure suivante :

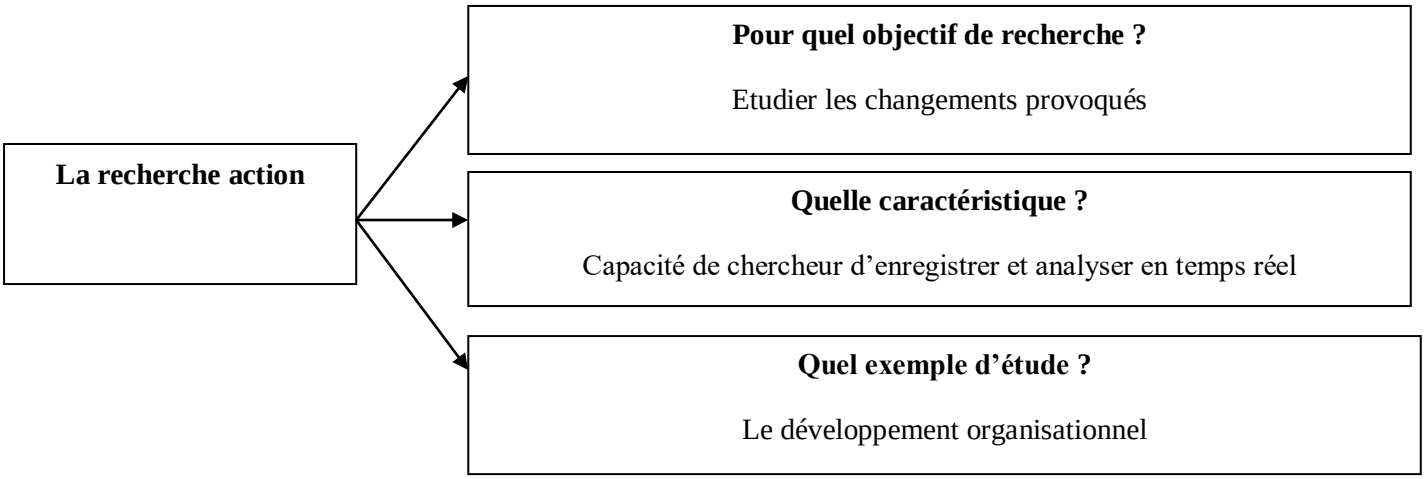
Figure 39 : les principes d'une étude de cas



Source : Etablit par nous même à partir de (Wacheux, 1996).

La recherche action est une démarche qualitative qui s'intéresse à l'étude des changements au sein des organisations. Elle offre au chercheur la capacité d'analyse en temps réel. Selon (Roy & Prévost, 2013), la recherche action se base sur le principe de l'action pour générer de la connaissance scientifique qui va permettre d'explorer et de changer la réalité sociale et des individus et des groupes.

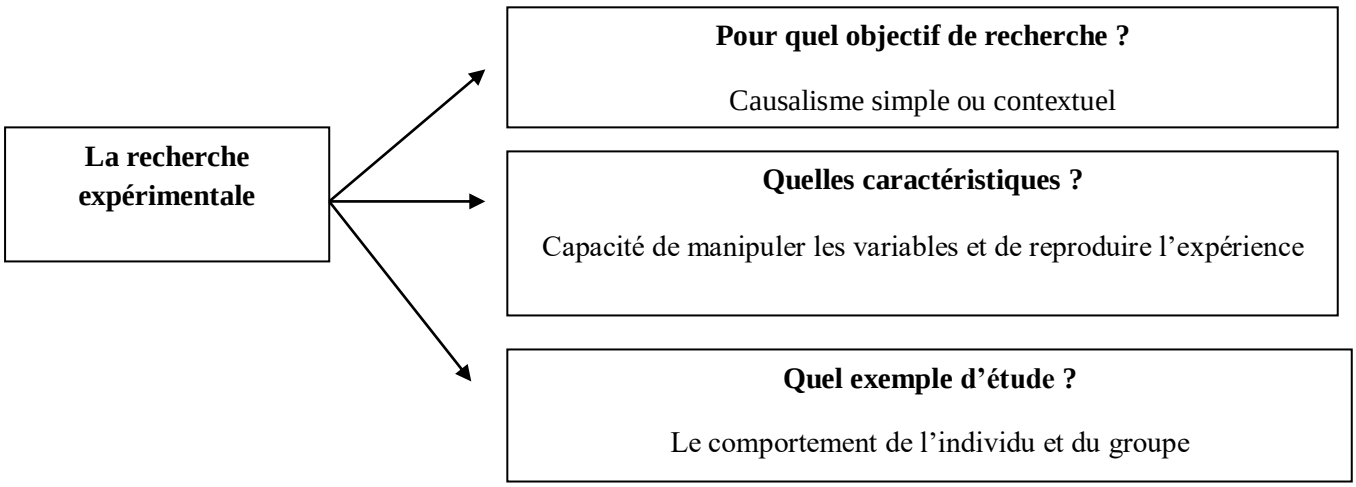
Figure 40 : les principes de la recherche action



Source : Etablit par nous même à partir de (Wacheux, 1996).

La recherche expérimentale permet au chercheur de confirmer ou infirmer ses hypothèses à travers les expériences de terrain. Cette approche est utile pour déterminer la causalité d'un phénomène.

Figure 41 : les principes de la recherche expérimentale



Source : Etablit par nous même à partir de (Wacheux, 1996).

Dans le cadre de notre travail de recherche, et pour bien mener la phase qualitative, nous avons mobilisé une approche par étude de cas. Cette approche va nous permettre d'explorer la RSE dans le contexte des PME, elle va également nous procurer des connaissances approfondies et détaillées sur la vision des dirigeants en matière de RSE. La pertinence des résultats est assurée par cette méthode. En se référant aux postulats théoriques, cette approche est la plus pertinente pour répondre à notre problématique de recherche. Selon (Yin, 2011) cette démarche est adéquates aux problématiques de recherches qui commencent par un « Pourquoi ? » Ou « Comment ? », ce qui est le cas pour notre question. D'une autre part, (Wacheux, 1996) stipule que le recours aux études de cas est la meuilleure façon pour obtenir une description approfondie sur le sujet étudier. Il s'agit de donner un sens à un phénoméne complexe et l'examiner à travers les liens de causalité et les relations d'intercations entre les acteurs.

L'étape de traitement des données qualitatives qui sont issues des entretiens semi-directifs consiste à analyser les informations de type verbale, tout comme les mots, les phrases et les discours. Il s'agit tout d'abord de réduire les données, les organisés et les coordonés (mettre en relation) pour arriver à une description ou à une explication. Dans la méme logique,

(Attarca & Jacquot, 2005) supposent que plus une information se répéte souvent par l'auteur, plus qu'elle peut référée ses préoccupations et son centre d'interet.

La retranscription des informations est la premiére étape de traitement des donées qualitaives, elle vise à organiser les données collectés et de les mettre en forme par écrit. Le codage est l'étape qui suit, il consiste à transformer les données brutes en données analytiques. il peut se faire manuellement, ou par logiciel comme (NVIVO). Il existe deux types de codage à savoir le codage ouvert, et fermé comme le montre le tableau suivant :

Tableau 27 : Grille de codage

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les généraliser (abstraction).	Lecture ligne par ligne des données et codage en fonction des hypothèses de recherche
Recherche d'ensemble similaire (classement et comparaison)	Variables explicatives et variables à expliquer établit de façon à priori
Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives	Codage des indicateurs de recherche

Source : (Andreani & Conchon, 2001)

5. Présentation des cas étudié par méthode qualitative :

5.1 Le choix de l'échantillon :

Le choix de l'échantillon est une phase cruciale dans tout travail de recherche scientifique. Dans leurs travaux sur la méthode qualitative, (LeCompte & Preissle, 1993) présentent deux étapes interreliées qui vont permettre au chercheur de choisir son échantillon, la premiére action consiste à séléctionner, c'est-à-dire chosir et cibler non seulement le sujet de la recherche, mais aussi de déterminer l'axe sur lequel le chercheur souhaite arrivé. Il est important de renforcer cette étape par les références théoriques et conceptuels relatifs au sujet de recherche. Ce processus de séléction va permettre au chercheur de bien cibler la piste de recherche.La deuxiéme étape est l'action d'échantillonner, le chercheur decide d'effectuer son étude auprés de toute la population, comme il a le choix de cibler une partie selon des critéres bien déterminés , cela dépend des decisions prises dans la phase précédente.

La construction pertinante de l'échantillonnage dépend de plusieurs critéres que (Pirés, 1997) a expliqué. Il suggére que le chercheur commence tout d'abord par décider de travailler sur un cas unique, ou sur des cas multiples. L'auteur affirme que l'entrée par une étude de cas (unique ou multiple) approrte une richesse au travail car elle assure le caractére holistique et dynamique de la piste de recherche.

En reliant notre objectif de recherche avec les postulats théoriques précédentes, nous avons choisi dans la phase de l'étude qualitative, la démarche des cas multiples, et pour déterminer le nombre des cas à étudier, nous nous sommes positionnées sur deux critéres :

- Le premier concerne la saturation théorique. En effet, quand le chercheur remarque une certaine répitition inutile des informations collectés, ce qu'il lui empéche d'avancer et de générer une nouvelle valeure ajoutée. (Strauss & Gorbin, 1998) supposent que la limitation des ressources du chercheur peut étre l'une des raisons de la saturation théorique.
- Le deuxiéme concerne la réplication. C'est l'action de répliquer l'étude sur d'autres cas jusqu'à ce que le chercheur n'obtient aucun nouveau résultat pour sa recherche. (Yin, 2011) stipule qu'un nombre important de cas n'est pas un critére pour renforcer l'étude, au contraire, cela peut engendrer des difficultées et des complexitées lors de l'analyse des données. L'auteur suggére qu'une étude exploratoire peut se focalisée sur 2 jusqu'au 4 cas.

  Pour notre travail, nous sommes arrivés à la saturation théorique et la réplication après avoir étudier le 4eme cas. Cela justifie notre choix d'étudier 4 PME dans la phase qualitative.

  En ce qui concerne les critéres de choix des cas étudiés, nous nous sommes appuyés sur les critéres de (Yin, 2011) qui seront expliquer dans le tableau suivant :

Tableau 28 : les critères de choix des cas étudiés

Les critéres	Explications
1. L'accé à l'information	Avoir la possibilté d'accée aux informations pertinantes relatives au sujet de recherche, étre accepter pour effectuer des entretiens, ou pour difuser un questionnaire.
2. La diversité	Etudier des cas différents dans le style de management, la taille, type de propriété.
3. Cohérence avec l'objectif de recherche	le cas choisi doit permettre au chercheur de bien mener son étude pour arriver à ses objectifs de recherche.
4. La pertinance des données collectées.	Le chercheur doit choisir le cas qui lui assure des données fiables et qui lui apporte une richesse informationnelle.

Source : Etablit par nous même.

Il est important d'argumenter tout d'abord le choix d'effectuer notre étude sur les PME. En effet, nous nous sommes appuyées sur l'idée de (Morsing & Perrini, 2009) qui stipule que la perspective de RSE ne se limite pas seulement au contexte des grandes entreprises. Les auteurs ont encouragé les chercheurs d'étudier la RSE des PME, pour mener leur travail dans un contexte spécifique, à travers lequel d'autres connaissances sur la RSE peuvent être émerger. à la base de cette idée, nous avons choisi d'étudier la RSE des PME contrairement à la majorité des travaux sur la RSE, qui ciblent les grandes entreprises.

Dans la méme vision, nous avons décidé de travailler sur les PME agro-alimentaires. En effet, c'est le secteur qui a porté une adéquation avec les critéres précédemment expliqué. La majorité des PME agroalimentaires ont accepté d'ouvrir leur porte pour nous, contrairement aux autres PME industriels (textile, BTP, Pharma, cosmétique…) ce qui nous a conduit à les éliminés.

Les PME agroalimentaires est un secteur qui connait une bonne diversité. D'un autre coté, nous avons trouvé que les informations regroupés ont assuré la cohérence avec nos objectifs de recherche.

Après avoir choisi le secteur, nous avons commencé notre étude de cas avec la PME « A »à l'aide de guide d'entretien semi-directif. Il est important de noter que la méthode de la boule de neige nous a servies. En effet, après avoir effectué l'entretien avec le dirigeant de la PME

« A », nous lui avons demandé de nous orienté vers un autre dirigeant du même secteur, lequel nous a à son tour suggéré un autre dirigeant, jusqu'à ce que nous ayons arrivé à étudier le dernier cas. Nous présentons dans le tableau suivant les cas étudiés en phase qualitative tout en préservant leur identité selon la demande des dirigeants interrogés.

Tableau 29 : Présentation des PME étudiés

La PME	Type de PME	Activité	Dirigeant	Implantation
A	Moyenne (82 salariés)	lait et produits laitiers	Propriétaire	local
B	Petite (42 salariés)	biscuits.	Propriétaire	Local
C	petite (35 salariés)	Farine-blé semoule	Propriétaire	Local
D	moyenne (96 salariés)	Arômes	Propriétaire	Local

Source : Etablit par nous même.

5.2 L'entretien semi-directif comme méthode de collecte des données :

Nous avons choisi ce type d'entretien pour mener notre étude qualitative car il répond à deux objectifs essentiels : il permet de donner une liberté a l'interviewé d'exprimer ses opinions et ses visions, et d'une autre part, le chercheur se trouve capable de guider l'entretien selon les objectifs souhaités. Cela correspond le mieux avec les objectifs de notre travail de recherche.

L'entretien semi-directif a été mené avec les dirigeants des 4 PME étudiés afin de comprendre leur vision et leur perception à l'égard de la RSE. La relation type entre la PME et le dirigeant a bien été envisagé (Capron & Quarial-Lanoizelée., 2007). D'après les auteurs, l'étude de la RSE au contexte des PME commence tout d'abord par l'étude de la vision de dirigeant. Une PME qui intègre la RSE reflète la vision stratégique de son dirigeant qui adopte la RSE. D'après ce postulat, nous étions convaincues de l'importance de l'étude de la vision des dirigeants des PME algériennes, pour arriver à comprendre l'engagement de ces PME en matière de RSE. Afin de bien expliquer notre démarche, nous allons présenter, à partir du tableau suivant, les détails des entretiens avec les dirigeants des PME étudiés ainsi que les principaux axes de guide d'entretien.

Tableau 30 : Détails des entretiens

L'entreprise	Le dirigeant	La date de l'entretien	La durée
PME A	Propriétaire A	15-01-2024	1h45min
PME B	Propriétaire B	28-01-2024	2h
PME C	Propriétaire C	13-02-2024	1h : 15min
PME D	Propriétaire D	19-02-2024	1h :30 min

Source : Etablit par nous même.

Figure 42 : Les principaux axes de guide d'entretien.

Axe 1 : l'entreprise et le dirigeant

- Présentation de dirigeant,
- Présentation de l'entreprise,
- Le contexte des PME (les avantages et les obstacles).

Axe 2 : Vision stratégique accordée à la RSE

- Connaissance sur la RSE ou le DD,
- Connaitre l'équilibre entre les stratégies économiques, sociales et environnementales,
- La relation avec les parties prenantes,
- Le rôle de l'Etat,
- La certification.

Axe 3 : Motivations d'intégration de la RSE

- Connaitre les motivations et les avantages qui incitent le dirigeant à intégrer la RSE.

Axe 4 : les défis, les freins et les obstacles de la RSE

- Connaitre les principaux obstacles que les dirigeants rencontrent lors de l'intégration de la RSE.

Source : Etablit par nous même.

Nous avons commencé l'entretien avec les dirigeants par une présentation de ces derniers. Les quartes dirigeants nous ont parlé sur leurs expériences académiques et professionnelles, le

processus de création de leur entreprise de l'idée jusqu'à la fin, et leurs motivations entrepreneuriales. L'objectif de cet axe est d'offrir aux dirigeants l'opportunité de parler sur eux même, afin de réduire les sentiments de réserve et d'hésitation. Nous avons remarqué que les dirigeants ont devenaient, au fur et à mesure, plus à l'aise et exprimaient avec aisance leurs expériences de vie et leurs motivations, chose qui facilite l'entrée aux axes principaux relatifs à la RSE.

Le deuxième axe regroupe les principaux éléments de notre travail de recherche. C'est à la base des réponses regroupés à partir de cet axe qu'on pourra analyser la vision stratégique RSE du dirigeant. Cela ce fait à partir de l'analyse de degré de la connaissance sur la RSE, le niveau d'équilibre entre les objectifs économiques, sociales, et environnementale qui constituent au même temps les piliers de la RSE, le niveau d'engagement en matière de RSE à travers les ressources allouées et la satisfaction des parties prenantes, nous avons également exploré la perception des dirigeants sur le rôle de l'Etat en faveur de la RSE à travers la réglementation et l'ensemble des actions obligatoires destinés aux entreprises pour les incités à cette démarche. Nous avons également évoqué la démarche de certification et ses avantages pour l'entreprise.

Le troisième axe consiste à l'étude de la performance de l'entreprise socialement responsable qui peut faire l'objet d'une motivation pour intégrer cette démarche.

Le dernier axe se concentre sur l'étude des différents freins et obstacles qu'un dirigeant peut faire face lors de l'intégration de la RSE tel que les couts élevés, la méconnaissance sur les pratiques de RSE et le temps prolongé qu'une démarche RSE peut prendre pour obtenir des résultats.

5.3 L'analyse des données :

Le traitement et l'analyse des données ont commencé par une lecture minutieuse des informations collectés pour définir les unités d'analyse qui sont aussi appelées les unités de codage. Ces unités sont des mots, des phrases ou des expressions qui appartient à la même famille ou qu'ils ont des significations adéquates. L'étape qui suit consiste à regrouper les unités d'analyse sous forme de catégories qui feront l'objet de codage. Pour notre travail, nous avons opté pour un codage par logiciel NVIVO qui facilite le traitement des données qualitatives, compte tenue de leur nombre et leur longueur. Il permet également de les donner une forme et un sens.

Au fil de l'opération de codage, le nombre d'axes n'a cessé d'augmenter, nous avons choisi de structurer ces axes jusqu'à atteindre la saturation théorique. Ce processus à aboutit à l'élaboration d'un dictionnaire de codes qui nous a permet de faire notre première analyse.

L'étude qualitative a été complétée par une deuxième partie qui fera l'objet d'une étude quantitative .

6 L'étude quantitative

Nous avons choisi de compléter notre travail de recherche par une étude quantitative pour deux raisons majeurs : la première est de généraliser les résultats à une population plus large et obtenir des statistiques, La seconde raison vise à identifier les pratiques de RSE présentes au sein de l'entreprise et à les relier au niveau de connaissance du dirigeant sur ce thème. En effet, certains cas montrent que des dirigeants, bien qu'ignorant la notion de RSE, en appliquent néanmoins les principes.

6.1 L'échantillon

Pour l'étude quantitative, nous avons utilisé la méthode d'échantillon stratifié probabiliste. Elle consiste à sélectionner un échantillon à partir d'une population. L'opération de sélection se fait d'une façon aléatoire, chaque membre de l'échantillon doit avoir la chance d'être à l'intérieur de l'échantillon. On parle dans ce cas, de l'échantillonnage aléatoire simple. Nous avons choisi le secteur d'activité des PME autant que variable de stratification[34]. La taille de l'échantillon provenant de chaque strate est proportionnelle à la taille relative de cette strate dans la population totale (Malhotra, 2004). D'après le même auteur, cette méthode rend le processus d'échantillonnage plus simple et assure la fiabilité.

[34] Une strate dans la méthode aléatoire probabiliste consiste le critère de choix de l'échantillon : taille, secteur d'activité…

Pour notre travail, un échantillon de 380 entreprises à été déterminé, à partir d'une population totale de 32000 PME. Permis les entreprises de l'échantillon, 95 dirigeants ont répondu à l'enquête, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 31 : la taille de l'échantillon

Type d'entreprise	Type d'activité	La population totale	L'échantillon	Le nombre des répondants
PME	AGROALIMENTAIRE	32000	380	95

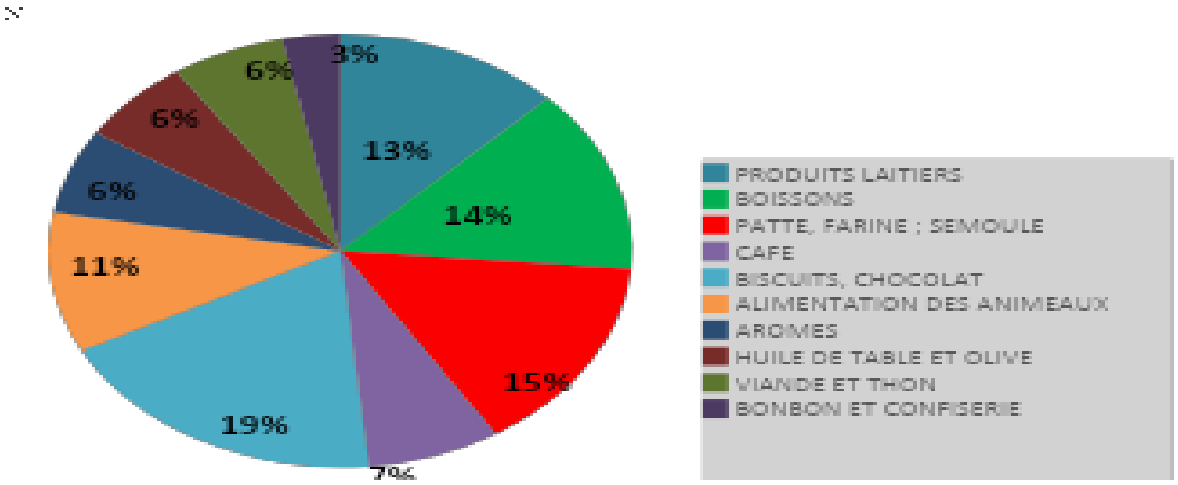
Source : Etablit par nous même.

Pour l'échantillon de notre étude, nous avons ciblé le secteur agroalimentaire dans son ensemble à travers les différentes activités, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 32 : l'activité de l'échantillon

Activité	Fréquence	Pourcentage %
PRODUITS LAITIERS	12	12,6
BOISSONS	13	13,7
PATTE, FARINE ; SEMOULE	14	14,7
CAFE	7	7,4
BISCUITS, CHOCOLAT	18	18,9
ALIMENTATION DES ANIMEAUX	10	10,5
AROMES	6	6,3
HUILE DE TABLE ET OLIVE	6	6,3
VIANDE ET THON	6	6,3
BONBON ET CONFISERIE	3	3,2
Total	**95**	**100**

Figure 43 : l'échantillon selon l'activité



Source : Etablit par nous même.

On remarque d'après le tableau et la figure, la représentation des différentes activités des PME agro-alimentaires de notre échantillon. D'après l'analyse, la majorité de l'échantillon se répartit principalement aux secteurs suivants : Biscuits-chocolats ; Pattes-Farines-Semoules ; Boissons ; produits-laitiers ; alimentation des animaux. Tandis que la minorité est représentée par les activités de : café ; Aromes ; Huile de table et d'olive ; viande-Thon ; Bonbon et confiserie.

Les entreprises de l'échantillon sont classées en fonction de leur taille et le nombre d'effectif, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 33 : la taille et l'effectif de l'échantillon

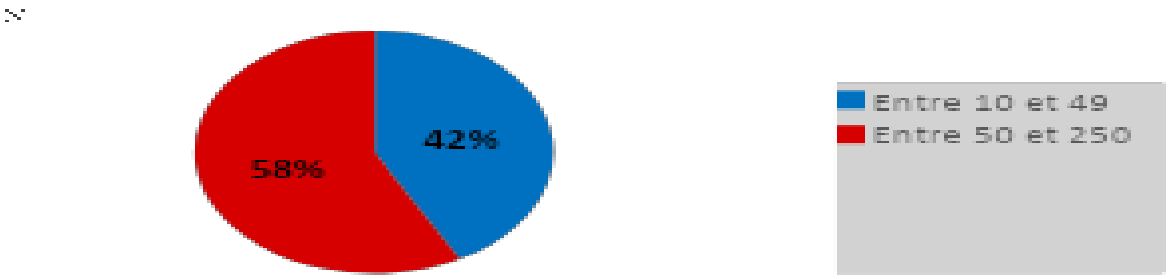
Effectif	Fréquence	Pourcentage %
10-49	40	42,1
50-250	55	57,9
Total	**95**	**100**

Source : Etablit par nous même**.**

Ce tableau nous renvois des informations sur la taille d'effectif de notre échantillon. 55 répondants, soit (58%) ont un effectif entre 50 et 250, cette population est majoritaire. 40

répondants, soit (42%) ont un effectif entre 10 et 49, cette population représentent la minorité. Selon les mêmes données, l'échantillon de notre étude se compose de 42% des petites entreprises, et 58% des moyennes entreprises selon la définition de la PME, comme le montre la figure suivante :

Figure 44 : la taille et l'effectif de l'échantillon.



Source : Etablit par nous même**.**

Les entreprises de l'échantillon sont implantées d'une façon différente comme le montre le tableau suivant :

Tableau 34 : l'implantation de l'échantillon

Implantation	**Fréquence**	**Pourcentage %**
LOCAL	73	76.8
REGIONAL	5	5.2
NATIONAL	17	17.8
INTERNATIONAL	0	0
Total	**95**	**100**

Source : Etablit par nous même.

Nous avons choisi de travailler sur les PME agroalimentaire au niveau national[35], et non pas de ce concentré sur une région particulière, certaines PME ont une implantation local, ces derniers représentent 77% de l'échantillon. Les PME qui sont présentent au niveau régional relèvent à 5%, tandis que les PME qui ont une implantation nationale représentent 18% de l'échantillon.

6.2 Le questionnaire comme méthode de collecte des données :

Le questionnaire est l'outil le plus utilisé dans les études quantitatives. Dans le cadre de notre travail, nous avons choisi de l'utiliser afin de compléter et renforcer la phase qualitative. Il comprend six axes comme le montre la figure suivante :

[35] Les villes concernées sont : Oran, Alger, Mostaganem, Mascara, Chlef et Bejaia.

Figure 45 : les principaux axes du questionnaire

Axe 1 : Présentation de l'entreprise

- Présenter l'activité, le nombre d'effectif, l'implantation.

Axe 2 : la vision stratégique de la RSE

- Connaissances sur la RSE,
- Les principaux objectifs de l'entreprise,
- Le niveau d'importance des objectifs relatifs à la RSE,
- La relation avec les parties prenantes.

Axe 3 : les actions sociales / sociétales

- La politique d'emploi,
- Les conditions de travail,
- L'égalité des chances,
- Le travail des enfants / handicaps,
- Le management participatif,
- Comité HSE,
- Les activités philanthropiques.

Axe 4 : les pratiques environnementales :

- Le recyclage,
- Les actions relatives à la réduction de la consommation d'énergie,
- Les actions de protection de l'environnement.

Axe 5 : Certification

Axe 6 : avantages et freins en matière de RSE

Source : Etablit par nous même.

Pour notre étude, nous avons rédigé le questionnaire à l'aide des axes représentés dans la norme ISO 26000, pour assurer que les questions s'articulent dans la voie de la RSE.

Le questionnaire a été évalué par un expert en SPSS, et par un professeur de l'université d'Oran2. L'évaluation nous a conduits à reformuler certains axes pour respecter la méthodologie de recherche.

Le questionnaire a été adressé à 380 dirigeants, l'opération de diffusion a commencé en septembre 2023, et pour des raisons académiques, nous avons décidé d'arrêter le processus de

diffusion en janvier 2025. Ainsi, le total des réponses obtenues était 95. L'obtention d'un taux de réponse faible est commune dans les études relatives aux PME (Ferauge, 2019).

Le processus de diffusion a été fait selon plusieurs méthodes, à savoir, l'administration du questionnaire en face-à-face notamment pour les PME de la Wilaya D'Oran, Mostaganem, Mascara. La deuxième méthode servait à utiliser le réseau professionnel LINKEDIN, après avoir ciblé un réseau des dirigeants des PME agroalimentaires au niveau national. Nous avons également participé au salon de l'industrie agroalimentaire (SIAG Janvier 2025), qui a regroupé plus que 150 PME agroalimentaires nationales. Nous avons sollicité les représentants des entreprises afin qu'ils transmettent notre questionnaire aux dirigeants, en nous retournant les réponses par mail. Ce qu'il nous a offrir un bon état d'avancement.

Tableau 35 : diffusion du questionnaire par Wilayas

La Wilaya	Le nombre obtenu
Oran	32
Alger	19
Bejaia	13
Sétif	11
Mostaganem	11
Mascara	9
Total	**95**

Source : Etablit par nous même.

Pour l'opération de l'analyse et de traitement des données, nous avons utilisé le logiciel SPSS en raison de sa fiabilité de traitement des données statistiques.

Tableau 36 : Synthèse de déroulement de l'analyse empirique

L'objectif de la recherche	L'étude de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants
L'échantillon	Les dirigeants des PME agroalimentaires
La taille de l'échantillon	99 dirigeants (dont 4 pour l'étude qualitative)
La collecte des données	Entretiens / questionnaire
la méthode d'administration des supports de collecte des données	Face-à-face ; E-mail ; LINKEDIN ; participation aux salons

La méthode d'analyse des données	NVIVO / SPSS

Source : Etablit par nous même.

Finalement cette section nous a permis de clarifié notre choix méthodologique et épistémologique. Pour résumé, nous avons adopté le positionnement positiviste modéré qui regroupe les principes du positivisme et d'interprétativisme. Nous avons également utilisé un mode de raisonnement inductif, et une approche de méthodologie mixte qui regroupe à la fois le qualitative et le quantitative.

Conclusion du troisième chapitre :

Le troisiéme chapitre a permis d'exposer les bases contextuelles et méthodologiques de notre travail de recherche. Nous avons commencé par la présentation des particularités du contexte algérien, tant que le plan institutionnel que social et économique. L'étude a montré le rôle déterminant des facteurs sociaux, du cadre législatif et les principes religieux qui peuvent impacter la démarche de RSE.

Concernant le contexte des PME en général, et les PME agroalimentaires en particulier, nous avons souligné leur contribution dans le développement économique du pays sur plusieurs volets, ainsi que leurs particularités.

Dans un second temps, nous avons présenté notre positionnement épistémologique, orienté vers le positivisme modéré voire aménagé, ce qui nous a conduits à adopter une démarche rigoureuse compte tenu de la complexité du champ de recherche étudié. Concernant le choix méthodologique, nous avons eu recours à une étude mixte, combinant une approche qualitative, complété par une étude quantitative, ce qui a conduit à enrichir et à renforcer notre travail.

Le Protocol de recueil des données a combiné des entretiens semi-directifs et un questionnaire conçus soigneusement pour mener notre étude auprès de la population ciblé.

Les informations collectés seront par la suite, discutées et analysé dans le chapitre suivant afin de poursuivre nos objectifs de recherche.

Chapitre1 :

Cadre conceptuel et théorique de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME.

Section 1 : étude conceptuelle et théorique de la RSE.

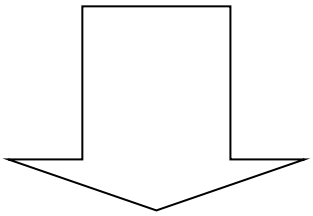
Section 2 : la RSE dans la vision des dirigeants des PME.

Chapitre 2 :

La vision stratégique du dirigeant dans les PME : un vecteur d'intégration de la RSE

Section 1 : Vers une vision stratégique fondée sur la RSE

Section 2 : les facteurs influençant l'intégration de la RSE dans la vision stratégique du dirigeant



Chapitre 3 :

Etude contextuelle de la recherche et choix méthodologiques.

Section 1 : étude contextuelle de la RSE au niveau des PME agroalimentaires algériennes.

Section2 : choix méthodologiques et positionnement épistimologique.

Chapitre 4 :

Présentation, analyse et discussion des résultats

Section 1 : présentation des résultats qualitatifs et quantitatifs.

Section 2 : analyse et discussion des résultats obtenus.

Chapitre 4 : Présentation, analyse et discussion des résultats

Introduction :

L'objectif de ce chapitre est d'analyser et discuter sur les résultats empiriques issus de notre démarche mixte, à savoir l'étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs réalisé auprès des dirigeants des PME agroalimentaires, et une étude quantitative basée sur un questionnaire diffusé sur une population plus large dans le but de comprendre la manière dont la RSE est perçue et intégré dans la vision stratégique des dirigeants de l'échantillon.

Premièrement, nous présenterons les résultats obtenus lors de l'analyse des cas, tout en exposant les profils des dirigeants, leur perception de la RSE, ainsi que les pratiques de RSE adoptés.

Ensuite, nous présenterons les résultats issus de l'étude quantitative, à savoir les statistiques descriptives, les analyses de corrélation, les Tests ANOVA et l'analyse des composantes principales afin de dégager les tendances générales.

Enfin, dans la dernière section, nous procéderons à une mise en perspective des résultats au regard du cadre théorique et conceptuel de la première partie de cette thèse. Ce qui va nous permettre d'explorer les postures managériales liées à la RSE, ainsi que les différentes stratégies adoptés et les facteurs influençant cette démarche.

Section 1 : analyse des résultats des études de cas et de l'enquête.

Les spécificités des PME mettent en évidence la position centrale du dirigeant dans toutes les orientations stratégiques de ce type d'entreprise. Ainsi, l'application de la RSE s'inscrit parmi les décisions qui dépendent directement de la vision du dirigeant. Dans la même logique, cette relation de dépendance conduit à des pratiques différenciées de la RSE, même au sein du même contexte.

L'objectif de cette section est de présenter les résultats de notre étude auprès de quatre cas de PME agroalimentaires. À la base de cette étude exploratoire, nous allons mettre la lumière sur la vision de dirigeant et son influence sur la démarche RSE au sein des entreprises.

I. Les résultats des études de cas

1. Etude de cas de la PME « A » :

En 1999, l'entreprise « A » a été créer par son fondateur-dirigeant. Aujourd'hui, elle emploie prés de 80 salariés. Cette PME de type familiale est spécialisée dans la production du lait pasteurisé et produits laitiers comme le beurre frais, la crème fraiche et les différents types de fromage.

Le propriétaire-dirigeant de la PME « A» a un niveau d'étude universitaire dans la gestion des entreprises. Il a été toujours motivé par le monde des affaires et l'entrepreneuriat, il est aussi passionné par l'apprentissage des différentes langues étrangères : *« je rêvais depuis toujours de créer mon propre business, mon parcours académique m'a beaucoup aidé, j'encourage les jeunes algériens d'intégrer le monde d'entrepreneuriat, plutôt que d'attendre un poste dans une fonction publique.* » « A ». Pour lui, le monde des affaires offre à l'individu des opportunités d'évolution qu'il ne les trouverait pas ailleurs : *« c'est un environnement riche en termes d'opportunités, il permet de construire un caractère solide de l'individu et il lui apprend à surmonter les défis, à saisir les chances et à affronter les risques ».* « A ».

1.1 Le contexte des PME selon la vision du dirigeant « A » :

Le dirigeant « A » adopte une vision spécifique sur le contexte des PME, comme il le déclare : « *chaque contexte possède des avantages et des limites. Par exemple, la PME est gérée plus facilement par rapport à une grande entreprise, le dirigeant peut exercer le contrôle ou la supervision directe d'une manière plus simple, si on le compare à un dirigeant d'une grande entreprise, le dirigeant d'une PME entretient une relation solide avec les salariés qui se manifeste dans le type de gestion paternaliste ».* Il souligne également les défis

majeurs du contexte des PME : « *l'environnement économique est plein de défis, il suffit de bien comprendre le défis pour arriver à le gérer. Concernant notre environnement, on peut dire que malgré les efforts de l'Etat pour améliorer la performance des petites et moyennes entreprises, le contexte souffre toujours de la corruption, de manque de subvention, de manque des ressources, la faible compétence de la ressource humaine qui manque, malheureusement, de l'esprit d'innovation, et l'environnement concurrentiel complexe* » .« A ».

1.2 La RSE de la PME « A » :

1.2.1 Les connaissances de dirigeant sur la RSE :

La RSE pour le dirigeant de la PME « A » est avant tout un comportement responsable de dirigeant « *une entreprise socialement responsable commence tout d'abord par un dirigeant responsable..* **»** il accorde l'importance à la satisfaction des employés, en les considérant comme un facteur clé de succès : « *tout commence par la ressource humaine, leur motivation est un levier essentiel de la performance organisationnelle. Un salarié motivé fournit un rendement élevé, ce qui se traduit par des produits de qualités, des clients satisfaits et une bonne rentabilité pour l'entreprise.* » « A ».

Il déclare que malgré la RSE n'es pas structuré sous forme d'une stratégie, mais son application reste importante pour l'entreprise : *«cet entretien me permet d'explorer que je suis impliqué dans RSE, peut être avec moins de conscience, la preuve que j'emploie prés de 82 employés. La création d'emploi en elle même est l'une des pratiques de RSE*. » « A ».

Le dirigeant motionne le rôle de l'état en faveur la RSE : *« l'état joue un rôle dans l'action de sensibilisation sur ce sujet. Sans négligé les lois réglementaires relatives à la protection des droits de l'homme au travail, l'organisation du milieu d'affaire, le rôle de l'inspection de travail. Tout cela incite à adopter la RSE*. » « A ». Il souligne également l'importance de l'entreprise citoyenne : « *l'entreprise fait partie de la société, elle n'est pas une boite fermé sur elle même, au contraire, chaque entreprise peut contribuer à l'amélioration de niveau sociétale, ce n'es pas obligé d'aller chercher très loin, chaque dirigeant peut commencer par la ressource humaine interne et essaie de résoudre leurs problèmes qu'ils soient financiers ou personnels.* » « A ».

Le dirigeant explique que la RSE est une dimension internationale, il souhaite que le contexte des PME algériennes ait les moyens nécessaires pour mieux s'engager dans ce genre de démarche : « *la majorité des PME algériennes ne possèdent ni le temps, ni les moyens pour s'engager dans une démarche RSE d'une manière plus formelle. Vous pouvez remarquer certaines pratiques qui se limitent sur le volet social. Quant au volet environnemental on reste vraiment loin.* » « A ».

Il met l'accent sur l'importance des objectifs économiques pour assurer la pérennité de l'entreprise : « *bien évidemment que l'entreprise est avant tout une entité économique. Ce volet est prioritaire pour nous, la performance économique et financière est l'objectif ultime pour survivre dans un milieu concurrentiel.* »

- **La relation avec les parties prenantes :**

Nous avons échangé avec le dirigeant de la PME « A », la relation avec les partenaires externes, à savoir les banques, les fournisseurs, les clients, l'Etat.

Le dirigeant explique la complexité des opérations bancaires : « *la relation avec les banques reste superficielle. Je compte rarement sur les banques pour le financement des projets.* » « A ». Il met l'accent sur l'influence des principes de l'ISLAM sur son comportement : « *il est vraiment préférable pour moi de rester loin de tout ce qui a une relation avec les opérations usuraires pour des principes religieuses, sauf si j'affronte un jour une situation plus puissante à mes capacités.* » « A ».

Quant aux fournisseurs, le dirigeant exige certains critères : « *jusqu'à aujourd'hui, notre relation avec les fournisseurs est stable. On est exigeants en termes de qualité de la matière première, on demande le sérieux, la disponibilité, et l'éthique dans le travail* ». Il souligne le caractère de la relation : « *c'est une relation stratégique, je connais très bien nos fournisseurs, ils sont respectueux et ils métrisent leur travail, ce qui m'a conduit de maintenir la relation avec eux jusqu'à ce jour.* » « A ».

Le dirigeant souhaite construire une réputation favorable auprès de ses clients : *« le client c'est ma priorité, je travaille pour lui donner ce qu'il exige. Mon objectif est de développer l'image de l'entreprise auprès de nos clients pour assurer leur fidélité à travers nos différents engagements. »* « A ».

Le dirigeant a également évoqué le rôle de l'Etat : « *on ne peut pas négliger les efforts de l'Etat pour organiser le milieu concurrentiel et pour protéger le consommateur. On est censé à respecter, à appliquer les différentes règles et à encourager ces efforts. D'un autre coté, on demande plus de soutien, de subvention, de facilités pour améliorer nos performances.* » « A ».

Il précise que : « *les décisions stratégiques sont centralisées* ». Il souligne la présence du management participatif : « *je prends, parfois, l'avis des collaborateurs, je leur fais confiance, comme je fais confiance à ma vision et mes expériences.* » « A ».

- **Le volet social / sociétal et environnemental :**

Le volet social de la RSE se caractérise principalement par les efforts du dirigeant pour l'améliorer : « *Comme je vous ai dit, je compte beaucoup sur la fonction RH. Au sein de ma société, tous les employés touchent un salaire supérieur au SMIG et cela dépend de degré de la responsabilité. Ils sont tous affiliés et assurés* ». « A ». Il explique également l'importance de la formation pour l'amélioration de la compétence : « *on propose des programmes de formations externes selon les exigences de poste, et d'un autre coté, je compte beaucoup sur l'auto-formation qui se fait à travers les erreurs et les échecs. Je ne blâme pas, je donne la chance à l'employé d'apprendre, ma porte est toujours ouverte pour les demandes d'orientation.* » « A ». Le dirigeant met l'accent sur l'importance de la gestion des carrières et le système des primes comme éléments de motivation : « *on a une gestion de carrière. Les primes sont annuelles, de point de vu que chaque salarié à un rôle dans la réalisation des objectifs de l'entreprise* ». « A ». Il souligne également l'importance d'être à l'écoute des besoins de ses employés : « *on organise des petites pauses pour célébré les anniversaires de nos employés, je vois à l'intérieur de leurs yeux la joie et l'appréciation, ce qui compte beaucoup pour moi. Dans la même idée, on a acheté des moutons pour quelques salariés durant l'occasion de l'aïd.* ». « A ».

Le dirigeant participe aux activités de charité et philanthropiques, en se référant aux principes de l'ISLAM : « *on participe chaque année à « koufate Ramadan », je finance actuellement aucune association, mais ma porte est toujours ouverte pour ce genre de soutien. On a plusieurs fois organisé IFTAR avec les maisons de repos. Comme tu le sais, les musulmans doivent être pionniers dans ce genre de pratiques.* » « A ».

Quant au volet environnemental, le dirigeant suppose que les actions de l'entreprise sont limitées : « *on n'a pas une perception environnementale, nos actions se limitent sur l'utilisation des Lampes LED, les bassins et les réservoirs pour optimiser la consommation de l'eau* ». Il souligne que l'engagement dans la protection de l'environnement nécessite des couts : « *les forts engagements sont couteux, tout ce qui à une relation avec les énergies renouvelables dépasse notre capacité* ». « A ».

- **La certification :**

La PME « A » est certifié HACCP, le dirigeant a des ambitions pour intégrer la certification ISO 9001 : « *On a le HACCP qui reflète la qualité de nos produits selon les normes et les attentes, je compte commencer les démarches ISO 9001, c'est juste une question de manque de temps.*» « A ».

- **Les motivations et les freins :**

Le dirigeant de la PME « A » est conscient des retombées positives de l'intégration de la RSE : « *la RSE peut avoir un impact positive pour l'amélioration de l'image de l'entreprise, elle reflète le comportement éthique, elle reflète également l'absence de certains comportement comme corruption, la discrimination. Certains clients au niveau international exigent de travailler avec des entreprises qui pratiquent la RSE, donc je la considère comme un levier de performance* ». « A ».

Quant aux freins le dirigeant met l'accent sur l'incapacité financière : « *le fait de dire que mon entreprise est socialement responsable cela nécessite un véritable engagement sur touts les volets. Les moyens qu'on dispose autant qu'une PME nous empêchent. C'est la raison pour laquelle vous trouvez certaines pratiques au niveau interne et externe mais sa reste des actions qui représentent mes valeurs et mes principes en grande partie* ».

Cet entretien nous a permis de ressortir les pratiques RSE appliqués au sein de la PME « A ». Les pratiques sociales se manifestent à travers les programmes de formation, la gestion des carrières, primes annuelles, assurance médicale, programmes organisés comme la célébration des anniversaires, et le soutien caritatif aux employés durant les occasions religieuses. Quant aux pratiques sociétales, les activités philanthropiques sont présentent durant le mois de Ramadan, et les aides fournis aux maisons de repos. Finalement, le volet environnemental se limite sur certaines pratiques comme l'utilisation des lampes LED, et les réservoirs pour économiser la consommation de l'eau et de l'électricité.

Tableau 37 : les pratiques RSE de la PME « A ».

Les pratiques sociales	Les pratiques sociétales	Les pratiques environnementales
• Salaire supérieur au SMIG ; • • Assurance médicale ; • • Programmes de formation ; • • Primes annuelles ; • • Gestion des carrières ; • • Programmes organisés (célébration des anniversaires) ; • • Activités de charité durant les occasions religieuses	• Activités philanthropiques : participation à « kofate Ramadan » ; organisation de « IFTAR » pour la maison de repos durant le mois de Ramadan.	• Réduction de la consommation de l'énergie : lampes LED ; • Economiser l'utilisation de l'eau à travers l'installation des bassins et des réservoirs.

Source : Etablit par nous même.

2. Etude de cas de la PME « B » :

L'entreprise « B » a été créé en 1999. Elle est spécialisée dans la fabrication des biscuits. C'est une petite entreprise qui emploie prés de 42 salariés. Son dirigeant-propriétaire a une large expérience professionnelle, il a occupé le poste d'un responsable RH dans une entreprise privé pour plusieurs années, puis chargé d'affaires dans une banque avant de créer sa propre entreprise.

Il avait toujours la vision de créer une entreprise depuis sa jeunesse : « *quand j'étais un ancien employé, j'exprimais toujours à mes collègues ma volonté de créer ma propre entreprise. L'acquisition de l'expérience professionnelle était une phase importante pour mon développement. Pour moi, la réussite de mon projet n'aurait pas été possible sans l'expérience acquise au cours des années précédentes.* » « B ». Il exprime son objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise : « *je travaille pour faire survivre cette entité. D'ailleurs,*

j'ai ma fille qui assure la gestion avec moi, et mon fils qui poursuit ses études en management dans une université en France. Je compte sur eux pour poursuivre le chemin. » « B ».

2.1 Le contexte des PME selon la vision de dirigeant « B » :

Le dirigeant évoque les avantages du contexte des PME : *« l'entreprise de petite taille peut être gérer d'une façon plus simple. Ici, la gestion est quotidienne, les taches sont répétitives, chacun sait ce qu'il doit faire. Je dirige cette entreprise, donc je sais tout ce qui se passe, je visite régulièrement la production, les bureaux pour assurer que le personnel ne rencontrent pas des problèmes* ». « B ». Il exprime qu'il préfère de gérer une PME qu'une grande entreprise : *« je suis capable de gérer une grande société, toutefois, je préfère rester à la tête d'une PME, je suis à l'aise et je ne compte pas changé le statut de mon entreprise*. » « B ». Quand aux défis du contexte des PME, le dirigeant a mis l'accent sur l'absence de la créativité et le manque des ressources financières : « *le défis majeur de la plupart des PME est comment sortir du travail routinier, la clé c'est bien évidemment, l'innovation et la créativité. Toutefois, l'incapacité financière des petites entreprises les empêchent d'avoir ce genre d'esprit créatif. »* « B ». Il ajoute que le contexte des PME algérienne souffre de plusieurs obstacles par rapport aux PME au niveau international : *« les PME sont le moteur de développement économique dans le monde entiers, en Algérie, les programmes de soutien des PME n'ont aboutissent à aucuns résultats, au contraire, on souffre de la lourdeur fiscale, de la complexité des démarches administratives et de la bureaucratie ».* « B ». Le dirigeant évalue le niveau de la performance des PME algériennes : « *une PME algérienne est moins performante par rapport aux PME au niveau international* ». « B ».

2.2 La RSE de la PME « B » :

- **Les connaissances de dirigeant sur la RSE :**

Il pense que la démarche RSE est reliée au comportement humain : *« si on parle de la RSE au sein de l'environnement interne, cette notion est intégré d'une manière implicite. On peut remarquer cela à travers le comportement humain entre moi même et les salariés. Ici, tout le monde est disponible pour le soutien de l'autre. Mes employés savent que je suis prêt à tout moment de fournir l'aide en cas de besoin* ». Il ajoute dans la même ligne, que la RSE regroupe quelques principes: « *on ne travaille pas avec la corruption, ici, tout le monde*

possède une égalité des chances, on est discipliné, on a une rigueur, on se respecte, il n'ya pas de fraude ou de triche, on maitrise pleinement notre activité. » « B ».

Le dirigeant explique la difficulté d'assurer l'équilibre entre les différents objectifs de la RSE : « *c'est vraiment un travail qui nécessite beaucoup d'effort. Le fait de réaliser les objectifs économique, satisfaire les employés, et améliorer la société n'est pas aussi facile* ». Il précise qu'il se concentre dans le temps actuel sur les objectifs économiques : « *c'est important pour nous d'avoir un bon niveau de croissance économique et financière, du point de vu que la pérennité de notre activité dépend principalement de ce volet déterminant. » « B ».*

Le dirigeant explique que son activité n'est pas nuisible pour s'engager dans des actions de protection d'environnement : « *je n'ai jamais pensé à mener des actions dans ce sens, je vois que l'impact de l'activité agroalimentaire n'est pas assez nuisible* ». « B ».

- **La relation avec les parties prenantes :**

Nous avons détaillé avec le dirigeant de la PME « B » la relation avec les fournisseurs, les clients et les banques.

Le dirigeant exprime qu'il maintien une bonne réputation dans le secteur : *« je suis connu dans le milieu professionnel par mes valeurs et mes principes, j'ai une bonne relation avec touts les partenaires, que se soit en externe ou en interne.* » « B ». Il décrit sa relation avec le fournisseur comme stricte : *« je suis très stricte en terme de qualité, de respect de délai, et les conditions de règlement. J'exige que le fournisseur maintien sa parole et qu'il soit honnête. Si je remarque des manipulations, je change le fournisseur et ça m'a déjà arrivé ».* « B ».

La relation avec les clients est à la tête des préoccupations du dirigeant : « *s'il n'ya pas de client, il n'ya pas d'entreprise. L'objectif est de le rend satisfait en terme de qualité et de disponibilité des produits. Jusqu'à ce jour, on maintien une bonne relation avec les clients, notre produit phare est largement connu auprès du consommateur algérien, même avec la concurrence, il a pu maintenir sa position dans le marché des biscuits* ». « B ».

Le dirigeant explique que sa relation avec les banques ne possède aucun caractère spécifique : « *je demande rarement le soutien de la banque pour les opérations de financement. Par contre, j'ai une bonne relation avec les banquiers, compte tenu de mon ancienne expérience professionnelle.* » « B ».

- **Le volet social, sociétal et environnemental :**

La RSE au niveau social de la PME « B » regroupe plusieurs pratiques : « *il est important pour moi d'assurer un environnement serein de travail, les salariés disposent touts les équipements et les supports nécessaires pour exécuter leur travail. Le salaire minimum est 30000 da. Le milieu de travail est stable, exempter de tout type de problème ou de conflit.* » « B ».

Il ajoute que l'entreprise programme chaque année des formations pour les employés : « *la formation des salariés est nécessaire pour améliorer leur compétence, elle est programmée une fois par an, et même dans le cas d'une promotion, la personne concernée suit un programme de formation afin d'être capable de s'adapter aux exigences de nouveau poste.* » « B ».

Il explique également l'importance de l'assurance médicale pour les salariés : « *nos salariés sont tous assurés au niveau de la CNAS, ils peuvent bénéficier de plusieurs avantages médicaux. Il y'a aussi une visite régulière de médecin de travail pour assurer que nos employés n'ont aucun problème de santé qui les empêchent d'exercer leur activité* ». « B »

Quant aux pratiques sociétales, le dirigeant déclare qu'il participe à des activités de charité, il contribue par des dons pour aider les personnes démunis et que cela se fait d'une manière personnelle : *« je ne fais pas ça au nom de l'entreprise. C'est des choses personnelles, je ne suis pas le genre des personnes qui parlent beaucoup sur l'aspect caritatif de leur vie.* » « B ». Il se réfère à un HADITH du prophète qui dit : « *la main gauche ne doit pas savoir ce que la main droite à offrir.* » « B ».

Les actions relatives à la protection de l'environnement sont limitées au sein de la PME « B » : « on n'est pas bien engagé dans ce volet, à cause du manque de ressources, mais on exerce comme même certains pratiques selon notre niveau de capacité, on favorise l'éclairage naturel, on utilise des lampes LED pour économiser l'électricité, et pour l'eau on utilise des réservoirs ». « B ».

- **La certification :**

La certification pour le dirigeant de la PME « B » n'est pas une démarche prioritaire: « *être certifié ISO ou autre ne signifie pas qu'on est arrivé au sommet de la performance, au contraire, les objectifs de l'entreprise n'ont pas de limite et ils ne se représentent pas*

uniquement par un simple certificat. On voit clairement dans le domaine qu'il y'a des entreprises qui ont payé pour être certifié, et après ? Qui va exercer le contrôle ? » « B ». Il pense également que cette démarche est devenue une pratique courante : « *les entreprises veulent suivre la mode et la tendance.* » « B ».

- **Les motivations et les freins :**

Le dirigeant souligne l'importance de la présence des pratiques RSE notamment au niveau interne : « *je vois que l'application de la RSE peut contribuer à l'amélioration de la performance RH et à leur motivation, à travers l'ensemble des actions, ils seront assurés qu'ils travaillent dans un environnement qui protège leurs droits*. » « B ».

En ce qui concerne les freins, le dirigeant fait référence aux problèmes de financement et la structure de son entreprise : « *je gère une entreprise de petite taille, donc je n'ai pas les moyens nécessaires pour s'engager dans cette démarche, je pense que la RSE dans une entreprise nécessite tout un service, des personnels qualifiés car c'est toute une stratégie. On ne dispose ni les moyens, ni le temps, ni les ressources nécessaire pour une telle intégration.* » « B ». il met l'accent que les pratiques RSE observés au niveau de l'entreprise se font d'une manière implicite : *« malgré ça, vous avez trouvez certaines pratiques qui se font informellement. » « B ».*

Cet entretien nous a permis de résumé les pratiques RSE de la PME « B ». On observe la RSE au niveau interne à travers : l'environnement de travail serein, disponibilité des moyens et équipements de qualité pour exécuter le travail, salaire supérieur au SMIG, assurance médicale, bonne relation entre les employés, absence des conflits-corruption-manipulations au sein de l'entreprise, programmes de formation et possibilité de promotion.

Pour le volet sociétal, les pratiques sont jugées comme personnelles : activités de charité, les dons pour les personnes démunis.

Quant aux pratiques environnementales, l'entreprise favorise l'éclairage naturel, Lampes LED, réservoirs pour économiser l'utilisation de l'eau.

Tableau 38 : pratiques RSE de la PME « B »

Pratiques sociales	Pratiques sociétales	Pratiques environnementales
• Environnement serein au travail ; • Disponibilité des moyens et équipements de qualité pour exercer le travail ; • Salaire supérieur au SMIG ; • Assurance médicale ; • Absence de conflit, corruption, manipulation. • Programmes de formation ; • Possibilités de promotion ; • Visite régulière de médecin de travail ; • Bonne relation entre les employés.	Pratiques jugés comme personnelles : • Activités de charité ; • Des dons pour les personnes démunis.	• Favoriser l'éclairage naturel ; • Utilisation des Lampes LED ; • Utilisation des réservoirs.

Source : Etablit par nous même.

3. Etude de cas de la PME « C »

La PME « C » est une minoterie qui a été créé en 2008 par son propriétaire dirigeant. Elle est spécialisée dans la production, la transformation et la commercialisation de la farine, du blé et de semoule. C'est une petite entreprise qui emploie 35 salariés.

Le propriétaire dirigeant de la PME « C » est un homme d'affaire algérien qui a poursuit une partie de ses études en France. : *« J'ai hérité de mon père l'esprit de leader et l'amour de l'entrepreneuriat. Je suis de la base quelqu'un qui aime ce qu'il fait, malgré touts les défis qu'on croise durant notre activité* ». « C ». Il aspire, à travers son activité qu'il contribue au développement économique de pays : « *j'aime mon pays, je ne peux pas vivre ailleurs, et j'aime le fait que j'exerce une activité qui soutien le développement économique de mon pays.* » « C ».

3.1 Le contexte des PME selon la vision de dirigeant de la PME « C » :

Le dirigeant explique qu'il est plus facile de gérer une entreprise de petite taille : « *une petite entreprise s'organise plus facilement, sa structure est simple, elle s'adapte rapidement aux changements.* » « C ». Il montre son objectif d'augmenter la dimension de son entreprise : « *mon objectif est d'augmenter le nombre d'effectif et augmenter la production, mais si on prend en considération l'environnement d'affaire actuel, les obstacles et les différents défis, je préfère garder cette structure pour les prochaines années, jusqu'à avoir la stratégie adéquate et les conditions favorables à un tel changement*. » « C ».

Il ajoute que le contexte des PME en Algérie connait un retard dans sa dynamique de développement : « *il n'ya pas de soutien, il n'ya pas de facilités pour accédé aux équipements technologiques modernes, les jeunes après avoir obtenir un diplôme universitaire, licence, par exemple, ils veulent avoir un job avec un salaire de 100.000 DA alors que leur majorité ne savent même pas écrire une demande de recrutement*. ». « C ».

Il met l'accent sur la mortalité des PME algériennes : *« les statistiques récentes ont montré que chaque année, plus de 20000 PME cessant leur activité, cela veut dire que chaque année 20000 employé perd son travail.* » « C ». Il explique que le dirigeant affronte tout les jours une pluralité de problème : « *pour pouvoir survivre dans ce domaine, il faut vraiment que le dirigeant ait le sens d'un guerrier, d'un autre coté, c'est bien de voir que l'entreprise devient plus forte en affrontant ces défis.* » « C ».

3.2 La RSE de la PME « C » :

- **Les connaissances de dirigeant sur la RSE :**

Le dirigeant renvoie la RSE aux activités philanthropiques et de charité : *« la RSE c'est d'avoir toujours une partie de bénéfice qui doit être adressée pour aider les gens qui se retrouvent en situation de besoin.* » « C ».

Il voit que la RSE existe déjà dans la culture algérienne : « *l'algérien est généreux par sa nature, on trouve aussi la solidarité entre les individus de la société algérienne, c'est quelque chose qu'on a appris depuis notre enfance.*» « C ». Il déclare que ce genre de pratique nécessite pas des démarches : *« en fait c'est simple, si quelqu'un demande le soutien, je ne refuserai pas.» « C ».*

Il fait référence aux parties prenantes : « *je suis responsable envers mon entreprise, envers mes employés, envers les consommateurs, l'Etat et envers moi-même. ».* « C ».

Il explique que la RSE peut être mieux pratiqué dans les grandes entreprises : « *les grandes entreprises travaillent sur leur image de RSE par le financement des associations, les activités de charités et d'autres pratiques, c'est parce que tout d'abord, ils ont les moyens pour faire ça, ils ont les compétences et ils savent que ce genre d'application va améliorer leur image vis-à-vis la concurrence. »* « C ». Il défend l'idée que l'adoption des pratiques de RSE en grande entreprise et PME diffère en fonction d'objectif : « *lorsqu'une grande entreprise applique la RSE, tout le monde doit le connaitre. Par contre, on peut trouver qu'une PME adopte la RSE beaucoup plus qu'une grande entreprise, sauf que les actions ne sont pas annoncées, qui va venir me demander à qui tu as donné une somme d'argent aujourd'hui* ? ».

3.2.2 La relation avec les parties prenantes :

Le dirigeant de la PME « C » a expliqué la relation de son entreprise avec : l'Etat, les fournisseurs, la banque.

Il favorise le rôle de l'Etat en faveur de la RSE : « *on est censé à respecter les droits de l'homme, les droits de travail et toutes les réglementations relatives à la RSE* ».

Quant aux fournisseurs il explique que la relation avec eux est basique : « *on dépend de l'Etat dans l'importation de la matière première. On rencontre, parfois, certains problèmes relatifs au non respect de temps et la non disponibilité, mais on gère comme même.* » « C ».

En ce qui concerne la relation avec la banque, le dirigeant se réfère aux problèmes d'accès au financement : « la banque nous servit à rien, même lorsqu'on pas besoin d'un financement on trouve pleins d'obstacles.» « C ». Il ajoute que : « *la principale raison de défaillance de la majorité des PME est l'insolvabilité vis-à-vis les dettes bancaires* ». « C ».

3.2.3 Le volet social / sociétal et environnemental :

Le dirigeant de la PME « C » donne une importance aux programmes de formation : « *j'encourage la formation et l'apprentissage, notamment les formations qui permettent de développer les compétences personnelles des employés, on a programmé récemment, une formation sur le contrôle des accidents de travail comme les incendies. Je compte également programmer une formation sur l'utilisation de l'intelligence artificielle pour les cadres de l'entreprise.* » « C ».

Il explique dans la même logique qu'il aime voir les gens réussissent même ceux qui ont quitté l'entreprise : « *j'avais deux employés ont quitté l'entreprise parce qu'ils ont trouvé des meilleures opportunités ailleurs, l'un d'entre eux a décidé de faire son master à l'étranger, je l'ai vivement encouragé.* » « C ».

Le dirigeant considère le système de prime comme un élément de motivation, en se référant sur le caractère de la société algérienne : « *je vois que les primes motivent l'employé, tu connais l'algérien, il ne pourra être totalement impliqué dans son travail qu'à travers une incitation financière.* » « C ». Il ajoute qu'il met en place le système de prime en fonction de rendement : « *je vois que la prime par rendement améliore la productivité de l'employé car il sait qu'il sera rémunéré sur le travail.* » « C ».

Il explique également qu'il fournit des aides financières aux employés : « *c'est important que le salarié sent qu'il n'est pas seulement un simple salarié, mais un membre de famille, on es tous une famille ici. Je me rappelle quand l'un de mes employés voulait se marié, j l'ai soutenu financièrement, et on a tous assister à son mariage religieux.* » « C ».

Le dirigeant explique que l'environnement est l'affaire de tous : « *tout le monde est responsable de la protection de l'environnement, je vois que ça reflète la discipline de*

chacun, par exemple, si quelqu'un boit de l'eau, il est responsable de jeter la bouteille dans la corbeille, si il la jette par terre c'est qu'il est indiscipliné. » « C ». Il ajoute que les actions de son entreprise sont limités : « *il n'ya pas un vrai engagement, on ne finance aucune association,. Au sein de mon entreprise, je sensibilise régulièrement mes employés sur l'importance de réduire la consommation de l'énergie, notamment l'électricité et l'eau.* » « C ».

3.2.4 La certification :

La PME « C » ne possède aucune certification. Le dirigeant explique les raisons : « *je ne me suis pas engagé dans une démarche de certification en raison de la pression de travail et de temps ainsi que les différentes responsabilités. Je ne la considère pas comme une démarche nécessaire au temps actuel »*. « C ».

3..2.5 Les motivations et les freins :

Le dirigeant de la PME « C » considère le comportement responsable comme un levier de performance : « *l'entreprise responsable est une entreprise performante, même au niveau personnel, un dirigeant responsable c'est un dirigeant qui réussit à gagner la confiance des employés et de la société.* » « C ».

Il explique que la concentration sur les objectifs économique et le principal frein d'intégration de la RSE : « *on est tout le temps concentré sur la production et la demande, mais on essaye toujours d'avoir du temps pour la satisfaction de nos employés et la société en général.* » « C ».

Pour résumé, la RSE au niveau de la PME « C » se présente au niveau interne à travers les programmes de formation, les primes en fonction de rendement, l'assurance médicale et les aides financières..

Quant au volet environnemental, les actions de sensibilisation sur l'importance de réduire la consommation de l'eau et de l'énergie sont fortement présentes.

Tableau 39 : la RSE de la PME « C »

Les pratiques sociales	Les pratiques sociétales	Les pratiques environnementales
• Formations sur le contrôle des accidents de travail et l'intelligence artificielle ; • • Primes en fonction de rendement ; • • Assurance médicale ; • • Aides financières (fêtes de mariage des employés…)	• Aucune.	Sensibilisation sur l'importance de réduire la consommation d'énergie.

Source : Etablit par nous même.

4. Etude de cas de la PME « D » :

La PME « D » est une entreprise qui a démarré son activité de production des glaces en 1974. L'entreprise s'est réorientée en 2000, vers une nouvelle activité qui est la fabrication des aromes artificiels destinés aux industriels, professionnels et particuliers.

Cette entreprise familiale emploie 96 salariés, elle est dirigée par son propriétaire.

Le propriétaire dirigeant de la PME « D » a décidé de changé l'activité de l'entreprise en fonction de besoin *: « je considère que mon entreprise a connu un parcours réussi dont je suis fière de faire partie intégrante. Le changement de l'activité est un résultat issu de l'environnement concurrentiel qui a connu une augmentation de la cadence.* » « D ». Il ajoute qu'une entreprise performante est une entreprise qui s'adapte au changement : « *en fait, c'est un grand défis et le succès se résume dans la capacité de l'entreprise de s'adapter et de suivre le rythme de la concurrence. Le marché algérien présentait un manque considérable dans l'industrie des aromes. Après avoir effectué une étude de marché et identifié nos objectifs stratégiques, nous avons décidé de nous lancer dans cette activité. Aujourd'hui, nous sommes le leader de marché des aromes en Algérie*.» « D ».

4.1 Le contexte des PME selon la vision de dirigeant :

Le dirigeant de la PME « D » souligne que le contexte des PME est devenu concurrentiel : « *le milieu des PME connait une forte concurrence, on ne peut jamais dire que cette entreprise est nouvelle, ou cette entreprise ne dispose pas les moyens, chaque entreprise peut faire la surprise*. » « D ». Il ajoute que l'innovation est un critère important pour assurer la performance des PME dans un contexte concurrentiel : « *une entreprise ne peut assurer son avantage compétitif qu'à travers l'innovation. Il faut investir dans la recherche et développement, suivre des stratégies de différenciation dans les caractéristiques de produits, le packaging, la stratégie de vente, pour pouvoir dire que cette PME pourra affronter la concurrence. » « D ».*

Il ajoute que la PME favorise l'esprit familial chez les salariés : « *dans une PME bien géré, chaque individu a le sentiment de travailler comme s'il était dans sa propre entreprise. Il y'a moins de hiérarchie donc une bonne relation entre le dirigeant et ses employés*. » « D ».

4.2 la RSE de la PME « D » :

- **Les connaissances de dirigeant sur le RSE :**

Le dirigeant de la PME « D » renvoie la RSE à la relation de l'entreprise avec les parties prenantes : « *une entreprise socialement responsable, c'est une entreprise qui a pu construire une bonne relation avec l'ensemble de ses partenaires à savoir les salariés, les clients, les institutions financières, les associations*. » « D ».

Il ajoute qu'une entreprise socialement responsable est une entreprise qui a réussi à construire une culture basée sur des valeurs : « *avoir une culture c'est très important, mais ce n'est pas suffisant, la culture doit être bâtit sur des valeurs propres à l'entreprise que tout le monde doit respecter* ». « D ». Il explique dans la même logique que le comportement éthique des employés est la base d'une entreprise responsable : « *permis les valeurs les plus importante c'est l'éthique quel que soit au sein de l'entreprise, entre les employés, ou à l'extérieur, à travers les interactions avec les partenaires, chacun est responsable de son comportement car il reflète l'image de l'entreprise.* » « D ». Il fait références aux valeurs de la PME « D » : « *nos valeurs sont représentées à travers la responsabilité, l'éthique et la solidarité. On parle de notre responsabilité envers nos partenaires y compris les clients, le comportement éthique*

de notre entreprise qui reflète notre image et la solidarité entre les employés de l'entreprise qui témoigne de la qualité de relation entre eux. » « D ».

- **la relation avec les parties prenantes :**

Le dirigeant de la PME « D » a parlé sur la relation avec les clients, les fournisseurs et les banques.

Le dirigeant a expliqué un ensemble de critères qui ont permet à l'entreprise de construire une relation de confiance avec ses clients : « *tout d'abord, il faut être à l'écoute des besoins de nos clients, nous avons ainsi adopté une stratégie de création sur mesure, notamment pour les industriels et les professionnels. Cette stratégie consiste à développer un produit selon le besoin spécifique de client termes de gout et de texture, il suffit pour le client de déposer le prototype, à partir du quel le laboratoire développe un produit personnalisé, destiné exclusivement à ce client.* » « D ». Le dirigeant met l'accent sur l'importance de la R&D : « on investit massivement dans la R&D. en fait, l'innovation c'est le facteur clé de succès qui permet à l'entreprise de dépasser les concurrents. » « D ». Il ajoute aussi que l'entreprise participe chaque année dans les salons nationaux pour être à proximité de client : « *on participe à 2 ou 3 salons par an pour l'agroalimentaire, on écoute les besoins de nos clients, on échange avec eux leurs avis sur nos produits, on leurs propose des recettes et des astuces culinaires.* » « D ».

Quant aux fournisseurs, le dirigeant les considère comme des collaborateurs : « *je considère nos fournisseurs comme nos collaborateurs, ils sont généralement des étrangers, on a jamais rencontré avec eux des problèmes, ils sont tous respectueux, ponctuels et ils maitrisent leur métier* ».

La relation de la PME « D » avec les banques n'est pas assez développer : « *depuis que je suis à la tête de cette entreprise, j'ai beaucoup travaillé pour assurer l'autofinancement, je fais très rarement recours à la banque pour financer mes projets.* » « D ». Il ajoute que le système bancaire en Algérie connait une complexité : « il y'a des difficultés pour obtenir des financements auprès des banques notamment pour les PME, d'un autre coté, je ne fais pas confiance aux banques car je vois que c'est un système complexe. » « D ».

- **Le volet social / sociétal et environnemental :**

Les pratiques sociales de la PME « D » sont fortement basé sur la motivation et l'implication des RH : « *la valorisation des compétences est l'une des objectifs de la stratégie RH de notre entreprise, on fait toutes les actions nécessaires pour avoir un personnel motivés et impliqués. Il ne s'agit pas seulement de recruté quelqu'un et lui donner un poste, il faut aussi lui offrir toutes les conditions de travail favorables.* » « D ». Il explique que la relation avec les salariés est basée sur l'équité : « *on travaille avec une grille de salaire pour assuré l'équité entre nos employés.* » « D ».

Les programmes de formation sont destinés aux nouvelles recrus et à l'ensemble du personnel chaque année : « *une personne nouvellement recrutée commence par une formation sur les objectifs et les exigences du poste, et aussi sur l'entreprise en général, ses valeurs, sa culture, ses objectifs pour assuré une bonne implication*. » « D ». Il ajoute que tous les salariés bénéficient d'une prime annuelle : « *un pourcentage de bénéfice annuelle se répartit entre les salariés pour les encouragés et valorisé leur efforts durant l'année*. » « D ».

Dans le cadre de valorisation des compétences, l'entreprise offre des cadeaux occasionnels pour ses employés : « *à l'occasion de la fête du travail nous avons donné des chèques à nos employés, et durant la fête des femmes nous avons organisé un déjeuné dans un restaurant pour toutes les femmes de l'entreprise*. » « D ».

Le dirigeant met l'accent sur les conditions de travail favorables : « *tous les bureaux sont équipés avec des équipements de qualité que ce soit les ordinateurs, les logiciels, les imprimantes. On dispose même une salle de déjeuner et de pause café équipé d'une micro-onde, machine à café, et une table ronde pour donner l'occasion aux employés de discuté et échangé leurs idées durant la pause.* » « C ».

Concernant le volet sociétal, la PME « B » finance une association sportive de football : « *on a commencé à financé l'association « x » de football depuis deux ans, je suis content de ça parce que je suis sportif et j'aime le sport* » « D ». Dans le même volet, l'entreprise emploie un informaticien en situation d'handicap : « *l'informaticien « y » travaille avec nous depuis cinq ans, il est en situation d'handicap moteur, mais pour moi c'est un génie en informatique.* » « D ».

Quant aux pratiques environnementales le dirigeant suppose que l'activité agroalimentaire est moins nuisible à l'environnement par rapport à d'autres activités : *« l'activité agroalimentaire ne met pas l'environnement en situation de danger si on la compare à d'autres activités, par contre, on utilise des lampes LED, des bassins et des réservoirs pour économiser l'électricité et l'eau.* On est aussi conventionné avec une entreprise de recyclage, presque tout nos déchets, y compris le papier, le carton les plastiques sont destiné à cette entreprise pour les recyclés.» « D ».

- **La certification :**

La PME « D » est certifié ISO 9001 : « nous sommes certifiés ISO 9001 pour notre système mangement de qualité. La certification est importante, elle permet de garantir au client qu'il obtiendra des produits de qualités. » « D ».

- **Les motivations et les freins :**

Le dirigeant de la PME « D » perçoit la RSE comme une source d'avantage concurrentiel : « *la mise en œuvre de la RSE place l'entreprise dans une situation de dynamique à tous les niveaux, au niveau interne, elle permet de valoriser les compétences, au niveau externe, elle permet de satisfaire le client et contribue au bien être socio-environnemental. Ainsi, l'entreprise dispose d'une forte source d'avantage compétitif. »* « D ».

Concernant les freins d'application de la RSE, le dirigeant met l'accent sur le coté financier : « *je ne vois pas de freins pour intégrer la RSE, mais peut être si on dispose plus de ressources financières, on s'engagera d'une manière plus approfondie dans cette démarche.* » « D ».

Pour résumé, la RSE au niveau de la PME « D » se présente au niveau social par des pratiques comme : la grille des salaires, les programmes de formation ; les primes annuelles ; Un service HSE. Des bureaux avec des équipements de qualité ; salle pour déjeuner et pause café ; cadeaux occasionnels. Quant aux pratiques sociétaux, la PME « D » finance une association sportif, elle recrute également un ingénieur en informatique en situation d'handicap. Les pratiques environnementales se manifestent dans la réduction de la consommation de l'eau, de l'énergie et le recyclage des déchets.

Tableau 40 : les pratiques RSE de la PME « D »

Les pratiques sociales	Les pratiques sociétales	Les pratiques environnementales
• Grille des salaires pour assurer l'équité de rémunération ; • Formations pour les employés et les nouveaux recrus ; • Primes annuelles ; • Servie HSE ; • Des bureaux modernes avec des équipements de qualité (ordinateurs, logiciels…(• Salle de déjeuner et de pause café équipée (Micro-onde, machine café, table ronde…) • Cadeaux pour les employés durant les occasions.	• Recrutement de personne en situation d'handicap ; • Financement d'une association de football.	• La réduction de la consommation de l'énergie et de l'eau. • Recyclage des déchets.

Source : Etablit par nous même.

II. Les résultats de l'enquête :

1. Statistiques descriptives :

1.1 Le niveau de connaissance des dirigeants sur la RSE :

L'objectif est de déterminer le niveau de connaissance des dirigeants sur les pratiques de RSE, pour cela, nous nous sommes appuyées sur une étude de statistique descriptive, présentée dans le tableau suivant :

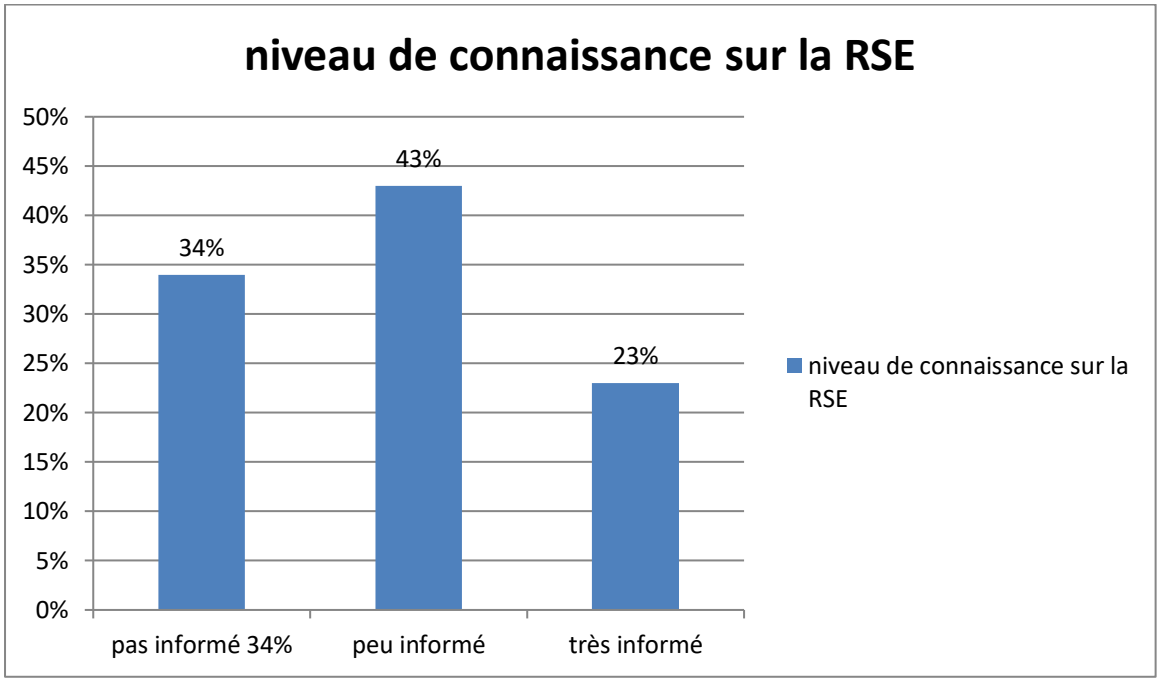
Tableau 41 : niveau de connaissance des dirigeants sur la RSE

N Valid	95
Moyenne	1,852
Ecart type	0,728

Source : les données quantitatives

Dans l'étude quantitative, les dirigeants des PME agroalimentaires ont été interrogés sur leurs connaissances relatives à la RSE. L'analyse descriptive montre une moyenne de 1.852 sur une échelle allant de 1 (très informé) à 3 (pas informé) avec un écart type de 0.728, sur un total de 95 répondants . Cette valeur reflète un niveau de connaissance moyen des dirigeants sur la RSE. Ce qui signifie que les dirigeants, en moyenne, sont conscients du concept, mais sans avoir un niveau de connaissance approfondie.

Figure 46 : niveau de connaissance des dirigeants des PME agroalimentaire sur la RSE



Source : les données de l'étude.

Dans la même idée, les résultats en pourcentage ont montré que 23% des dirigeants intérrogés sont « très informés » par la RSE. Tandis que 43% des dirigeants sont « peu informé ». et seulement 34% sont « pas informé ». ce qui confirme les résultats de l'analyse descriptive.

Il est important de noter que le niveau de connaissance existe partiellement dans les différentes activités. Le test ANOVA dans le tableau suivant confirme cette situation :

Tableau 42 : Analyse de variance ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4,355	9	,484	,902	,527
Intragroupes	45,582	85	,536		
Total	49,937	94			

Source : Les résultats de l'étude quantitative.

Nous constatons à partir du tableau précédent, qu'il existe une relation non significative entre la variable (connaissance RSE) et le facteur (activité). Les résultats montrent une valeur de F = 0.902 pour un seuil de signification = 0.527, au-dessus du seuil conventionnel de 0.05. Ce qui explique qu'il n'existe aucune différence statistique significative entre les activités agroalimentaires étudiés concernant leur niveau de connaissance de RSE.

1.2 Les autres moyennes :

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Equilibre entre objectifs RSE_objectifs économiqes	3,2526	,94496	95
Importance accordée aux PP	3,5895	,81860	95
MANAGEMENT_PARTICIPATIF	3,7368	,94768	95
ACTIVITE_PHILLANTHROPIQUE	3,2947	1,06065	95
RECYCLAGE_DECHETS	3,0000	1,16692	95

Source : les données de l'étude.

Les résultats relatifs à la position des objectifs de la RSE par rapport aux objectifs économiques révèlent une moyenne de 3.25 sur une échelle allant de 1 (fortement e désaccord) à 5 (fortement d'accord), et un écart de 0.94. ce qui reflète une vision modérément favorable à cette démarche. Autrement dit, les dirigeants des PME agroalimentaires accordent partiellement une importance aux objectifs RSE, sans les forcements positionnés au même niveau des objectifs économiques.

Concernant l'importance accordée à la satisfaction des PP, les résultats ont marqué une moyenne de 3.52 sur une échelle allant de 1 (fortement en désaccord) à 5 (d'accord) et un écart de 0.81. ce qui signifie globalement, que les dirigeants accordent une forte importance à la satisfaction des PP. le résultat de l'écart-type est modéré, montrant que les opinions des dirigeants sont modérés mais sans extrêmes.

Concernant la perception des dirigeants sur le management participatif. L'analyse descriptive révèle une moyenne de 3.73 sur une échelle allant de 1 (d'accord) à 3(désaccord) et un écart de 0.94, ce qui reflète une vision favorable à cette pratique. Cela montre que la majorité des dirigeants interrogés accordent une forte importance à la collaboration des parties prenantes internes, et dans une moindre mesure, externe.

Concernant la participation dans des activités philanthropiques, les résultats de l'analyse descriptive ont indiqué une moyenne de 3.29, et un écart type den 1.06. On constate une variation modérée des réponses. Ce qui explique que certains dirigeants s'engagent partiellement dans des activités philanthropiques d'une manière non stratégique et peu organisé.

Quant au recyclage des déchets, les résultats montrent un score moyen de 3.00 avec un écart type de 1.16. Ce qui reflète une certaine hétérogénéité. La moyenne montre que la gestion des déchets n'est pas une pratique généralisée dans l'ensemble des PME interrogées.

2. L'analyse des résultats :

Cette partie porte sur les méthodes d'analyses des données utilisés afin d'appuyer non jugements sur les résultats précédents.

Premièrement, nous allons effectuer un test de fiabilité et de validité de nos échelles sur mesure, il s'agit de vérifier si les échelles choisies sont fiables et cohérentes, cela a permis de ressortir comme prévu, le niveau de connaissance, la vision stratégique et les pratiques liées à la démarche de RSE au niveau des PME agroalimentaires.

Ensuite, nous allons utiliser la Corrélation de Pearson®, des analyses de variance (ANOVA) afin de comprendre, expliquer les analyses associatives. Et pour finir, nous allons appuyer nos jugements par une analyse de composant principal (ACP).

Nous estimons que cette démarche méthodologique permet d'obtenir des résultats justes et fiables. Nos tests statistiques sont présentés sous forme de tableaux afin de faciliter la compréhension et de mieux visualiser le sens de la relation des variables.

2.1 La fidélité et la validité des échelles de mesure :

Avant de commencer les différentes analyses statistiques, il est important de vérifier la fidélité et la validité des trois échelles de mesure utilisées. Cette analyse va nous permettre de vérifier :

- La fidélité de nos construits par l'Alpha de Cronbach qui mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items. Pour une étude exploratoire, un coefficient de (0,7) est acceptable.
- Tester la significativité du modèle via le coefficient du KMO (Kaiser,Meyer et Olkin) et le test de Bartlet qui indiquent dans quelle proportion les variables retenues forment un

ensemble cohérent et mesurent de manière adéquate un concept (testé si les corrélations entre les variables ne sont pas trop faible).

- Nous allons commencer par le test l'Alpha de Cronbach de l'échelle engagement organisationnel, les résultats sont montrés dans le tableau suivant :

Tableau 43 : Alpha de Cronbach « Engagement organisationnel envers la RSE»

Engagement organisationnel envers la RSE

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,723	,758	9

L'échelle est composée de 9 items. Le coefficient de l'alpha de Cronbach obtenu pour cette échelle est de 0,723. Un indice qui reflète la fiabilité et la cohérence des 9 items pour l'étude de l'engagement organisationnel envers la RSE.

Afin de renforcé les tests de fiabilité de notre étude, nous avons eu recours à l'indice KMO et le test de Bartlett. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 44 : Indice KMO et test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,732
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	386,161
	Ddl	3
	Signification	,000

Les résultats des tests KMO et de Bartlett montrent que nos données sont fiables pour effectuer une analyse factorielle. Le KMO indique un résultat de 0.732 ce qui signifie une bonne

adéquation de l'échantillonnage. A son tour, le test de Bartlett confirme la pertinence de l'analyse factorielle de nos données.

3. La corrélation de Pearson :

L'objectif est de mettre en évidence la relation entre la priorité accordée à la RSE, et la cohérence avec les objectifs économiques. Les résultats obtenus sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 45: Corrélation de Pearson

Corrélations

		PRIORITE_RSE	RSE_OBJECTIFECO
PRIORITE_RSE	CORRELATION DE PEARSON	1	,702**
	SIG. (BILATERALE)		,000
	N	95	95
RSE_OBJECTIFECO	CORRELATION DE PEARSON	,702**	1
	SIG. (BILATERALE)	,000	
	N	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Les résultats montrent que le coefficient de corrélation de Pearson ® = 0.702, ce qui indique une corrélation positive forte entre les deux variables. C'est-à-dire que plus le dirigeant met la RSE en position de priorité, plus la cohérence entre les objectifs économiques et de RSE est perçue. La significativité statistique = 0.000, ce qui explique que cette relation est très significative sur le plan statistique, et qu'elle n'est pas due au hasard.

4. Analyse des variances :

Nous avons analysé à travers le test ANOVA, la relation entre la variable « Vision accordée à la RSE » et les variables : « la satisfaction des PP » ; « l'amélioration des conditions de travail » ; « l'équilibre entre les objectifs de RSE et les objectifs économiques » ; « le management participatif » ; « certification » ; « activités philanthropiques ». On considère ces variables comme les plus reliées à une démarche de RSE.

4.1 La relation entre « vision RSE et la satisfaction des PP» :

On suppose l'existence d'une relation de dépendance entre la vision accordée à la RSE et les objectifs de satisfaction des PP.

H 0 :*la satisfaction des pp ne dépend pas de la vision des dirigeants accordée à la RSE*

H 1 : *la satisfaction des PP varie en fonction de la vision des dirigeants accordée à la RSE*

Les résultats de l'analyse ANOVA sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 46 : Test ANOVA (vision RSE et satisfaction des PP)

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
OBJ_satisfactionpartiesprenantes	Intergroupes	3,546	3	1,182	6,085	,001
	Intragroupes	17,675	91	,194		
	Total	21,221	94			

Source : les résultats de l'étude

Les résultats montrent une valeur sig = 0.001, ce qui est inferieur au seuil de signification utilisé (0.05). Les données montrent une relation statistiquement significative, indiquant que la satisfaction des PP varie en fonction de la vision des dirigeants accordée à la RSE. Autrement dit, plus le dirigeant adopte une vision proactive à la RSE, plus il s'engage dans des actions visant à satisfaire les PP.

4.2 La relation entre « vision accordée à la RSE et l'amélioration des conditions de travail » :

On suppose l'existence d'une relation de dépendance entre la vision accordée à la RSE et les objectifs d'amélioration des conditions de travail :

H0 : *l'amélioration des conditions de travail ne dépend pas de la vision des dirigeants accordée à la RSE.*

H1 : *l'amélioration des conditions de travail varie en fonction de la vision des dirigeants accordée à la RSE.*

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse ANOVA

Tableau 47 : Test ANOVA (vision RSE et amélioration des conditions de travail)

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Objectif-amélioration des conditions de travail	Intergroupes	2,129	3	,710	3,192	,027
	Intragroupes	20,229	91	,222		
	Total	22,358	94			

Source : les résultats de l'étude.

Les résultats indiquent une valeur (sig = 0.027) inférieur au seuil de signification (0.05). ce qui explique que la relation entre la variable vision accordée à la RSE et l'amélioration des conditions de travail est statistiquement significative. Les résultats confirment la deuxième

hypothèse, ce qui signifie que la vision qu'adoptent les dirigeants sur la RSE, influence les objectifs liés à l'amélioration des conditions de travail.

4.3 La relation entre « vision accordée à la RSE et l'équilibre entre les objectif de RSE et les objectifs économiques » :

On suppose l'existence d'une relation entre la variable « vision des dirigeants sur la RSE » et « l'équilibre entre les objectifs de RSE et les objectifs économiques » :

H0 : *l'équilibre entre les objectifs de RSE et les objectifs économiques ne dépend pas de la vision stratégique des dirigeants sur la RSE.*

H1 : *l'équilibre entre les objectifs de RSE et les objectifs économiques varie en fonction de la vision des dirigeants sur la RSE.*

Les résultats de l'analyse ANOVA sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 48 : Test ANOVA (vision de RSE et équilibre entre les objectifs de RSE et les objectifs économiques)

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	sig
RSE_OBJECTIFECO	Intergroupes	20,241	3	6,747	9,639	,000
	Intragroupes	63,696	91	,700		
	Total	83,937	94			

Source : les résultats de l'étude.

On constate d'après les résultats de l'analyse, que la relation entre les deux variables étudiées est statistiquement significative (valeur sig = 0.000<0.05). Ce qui indique que l'équilibre entre les objectifs économiques et les objectifs de la RSE dépend de la vision des dirigeants accordée à la RSE. Autrement dit, une vision proactive de la RSE met les objectifs économiques et de la RSE au même niveau d'importance

4.4 La relation entre la vision accordée à la RSE et la démarche de certification :

On suppose l'existence d'une relation de dépendance entre la variable « vision des dirigeants sur la RSE » et « la certification » :

H0 : *les démarches de certification ne dépendent pas de la vision des dirigeants sur la RSE*.

H1 : *les démarches de certification varient en fonction de la vision des dirigeants sur la RSE*.

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse ANOVA :

Tableau 49 : Test ANOVA (la vision de RSE et la certification)

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
CERTIFIER_ISO	Intergroupes	3,114	3	1,038	5,545	,002
	Intragroupes	17,034	91	,187		
	Total	20.147	94			

Source : les résultats de l'étude.

Les résultats de l'étude montrent une valeur (sig = 0.002 <0.05) ce qui signifie que la relation est statistiquement significative. On confirme la deuxième hypothèse qui suggère que les démarches de certification dépendent de la vision de dirigeant sur la RSE. autrement dit, plus la vision de dirigeant est ouverte sur la RSE, plus il s'engage dans des démarches de certification (ISO, Haccp…)

Afin d'approfondir notre analyse, nous allons tester la relation entre la variable « effectif » et « incapacité financière », et entre la variable « Procession d'un comité hygiéne, sécurité, environnement » et la variable « effectif ». L'objectif est d'identifier d'autres éléments qui peuvent influencer l'intégration de la RSE, au delà de la vision des dirigeants.
On suppose l'existence d'une relation de dépendance entre la variable effectif et le comité HSE, et entre la variable effectif et l'incapacité financière.
Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 50 : Test ANOVA comite HSE

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
INCAPACITE_FINANCIERE	Intergroupes	1,555	1	1,555	6,805	,011
	Intragroupes	21,245	93	,228		
	Total	22,800	94			
COMITE_HYGIENE_SECURITE	Intergroupes	5,895	1	5,895	34,403	,000
	Intragroupes	15,936	93	,171		
	Total	21,832	94			

Source : résultat de l'étude

Le test ANOVA réalisé pour évaluer l'influence de la taille de l'effectif sur la capacité à intégrer certaines dimensions de la RSE a révélé un résultat statistiquement significatif (p =< 0,11).

Ces résultats montrent que les entreprises de plus petite taille rencontrent d'avantage de difficultés financières pour mettre en œuvre des actions RSE, soulignant ainsi une limitation structurelle liée à leurs ressources humaines et budgétaires.

De plus, la taille de l'entreprise influence également la capacité à mettre en place un comité d'hygiène et de sécurité. En effet, les entreprises de plus grande taille disposent généralement d'une organisation plus formalisée, leur permettant d'institutionnaliser certaines pratiques liées à la responsabilité sociétale.

Ainsi, il apparaît que plus la taille de l'effectif est élevée, plus l'entreprise est en mesure de mobiliser les moyens nécessaires à une intégration structurée et approfondie de la RSE, tant sur le plan financier qu'organisationnel. Ces résultats confirment les postulats qualitatifs, où nous avons remarqué que les pratiques de RSE sont présentes au niveau des moyennes entreprises, comparativement aux petites.

5. L'analyse de composant principale (ACP) :

Nous avons eu recours à l'analyse de composant principal (ACP) pour identifier les facteurs qui influencent l'intégration de la RSE au niveau des PME. Nous allons déterminer les facteurs qui motivent l'intégration de la RSE au premier lieu, et puis nous allons passer à l'indentification des facteurs qui freinent cette intégration. Les résultats de l'analyse sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 51 : les facteurs qui influencent l'intégration de la RSE au niveau des PME (les facteurs de motivation)

Matrice des composantes[a]

	Composante		
	1	2	3
CERTIFIER_ISO	,666	,206	-,116
MANAGEMENT_PARTICIPATIF	,494	-,368	,048
COMITE_HYGIENE_SECURITE	,593	-,028	-,297
RECYCLAGE_DECHETS	,301	,001	,603
CONNAISSANCE_RSE	,678	,051	-,165
RESPECT_DROIT_HOMME	,172	-,822	-,062
TRAVAIL_ENFANT	,115	,776	-,152
LESOBJECTIFS DE PROTECTION D'ENVIRONNEMENT	,014	,089	,778
PRIORITE_RSE	,725	,232	,194

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

- **Composante 1 :** Cette première composante regroupe les motivations managériales et organisationnelles liées à l'engagement dans une démarche de RSE (volonté de se conformer aux normes (ISO 9001, 14001, 26000…) ; les motivations liées au respect des obligations en matière de santé et sécurité ; la volonté d'impliquer les salariés ; la volonté d'avoir des connaissances ou des compréhensions sur la RSE).
- **Composante 2 :** Cette deuxième composante explique les motivations éthiques et sociales qui se représentent dans le respect des droits de l'Homme et le rejet du travail des enfants
- **Composante 3 :** la dernière composante représente les motivations environnementales et écologiques liées à l'intégration de la RSE (gestion responsable des déchets, recyclage et volonté de s'engagé dans des actions visant à protéger l'environnement).

Tableau 52 : les facteurs qui freinent l'intégration de la RSE au niveau des PME agroalimentaires

Matrice des composantes[a]

	Composante		
	1	2	3
INCAPACITE_FINANCIERE	,746	-,074	-,199
MECONNAISSANCE de la RSE	,126	,102	,912
PRESSION_PP	-,134	,772	-,365
CHANGEMENT organisationnel	,260	,782	,215
CONCENTRATION sur l'amélioration de chiffre d'affaire	,826	-,069	-,086

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
3 composantes extraites.

- **Composante 1 :** elle représente les freins financiers qui empêchent les PME de s'engager dans une démarche de RSE : l'incapacité financière ; la concentration sur l'amélioration de CA.
- **Composante 2** : Freins organisationnels et contextuels liés à la pression des PP et le changement organisationnel lié à l'intégration de la RSE
- **Composante 3 :** Cette dernière composante représente les freins informationnels liés à la méconnaissance sur les principes de RSE et les retombés positifs de cette démarche.

Après avoir exposé les résultats obtenus des études qualitatives et quantitatives, nous entamons la deuxième section, qui présentera l'analyse approfondie et la discussion des résultats.

Section 2 : Analyse et discussion des résultats.

La présente section vise à mettre la lumière sur les principaux éléments d'analyse issus de notre étude sur la vision stratégique des dirigeants des PME agroalimentaires sur la RSE. Nous allons commencer par présenter des réponses explicites aux questions de recherches :

- Quel est le niveau de connaissance des dirigeants des PME agroalimentaires sur la RSE ?
- Quels types de stratégies et de vision stratégiques adoptés par les dirigeants des PME agroalimentaires sur la RSE ?
- Quels sont les facteurs qui influencent cette intégration ?

Nous allons commencer par faire la convergence entre les donnés qualitatives et quantitatives, que nous relions avec les éléments de littérature, pour pouvoir répondre à nos principaux questions de recherche.

I. Analyse des résultats des études de cas et de l'étude quantitative :

1. Le niveau de connaissance des dirigeants sur la RSE :

- **Les résultats qualitatifs : entre méconnaissance et perception fragmenté.**

Les entretiens menés auprès des dirigeants ont mis en évidence une divergence dans le niveau de connaissance sur la RSE. Pour les dirigeants des PME « A » et « B », la RSE est perçue principalement à travers une posture éthique et morale du dirigeant. Il s'agit d'un engagement personnel motivé par des considérations sociales et culturelles, plutôt que par une vision stratégique structurée. Ce positionnement renvoie à une conception intuitive de la RSE, perçue comme un prolongement naturel du rôle de dirigeant responsable.

En revanche, le dirigeant de la PME « C » présente une méconnaissance du concept de la RSE, se limitant à des actions ponctuelles relevant davantage de la philanthropie que d'une démarche intégrée.

À l'inverse, le dirigeant de la PME « D » possède un bon niveau de connaissance, il adopte une approche plus structurée et managériale, en liant la RSE à la satisfaction des parties prenantes.

Ces constats confirment l'idée selon laquelle le niveau de connaissance influence non seulement la nature des pratiques mises en œuvre, mais aussi la manière dont elles sont intégrées dans la vision stratégique des dirigeants. (Spence, Gherib, & Biwolé, 2011)

Tableau 53 : la perception des dirigeants sur la RSE

PME	Niveau de connaissance	Perception de la RSE
« A » ; « B »	Moyen	Responsabilité de dirigeant, comportement éthique et humain
« C »	Relativement Faible	Activités philanthropiques
« D »	Fort	Satisfaction des parties prenantes

Source : Etablit par nous même.

- **Les résultats quantitatifs : validation statistique**

L'enquête quantitative vient appuyer les observations qualitatives. Les statistiques descriptives indiquent que la majorité des dirigeants interrogés déclarent connaitre le concept de la RSE, mais peu en maitrisant les dimensions stratégiques. La moyenne des scores relatifs à la connaissance se situe autour d'un niveau moyen, ce qui reflète un niveau de connaissance partielle du concept. Ces résultats confirment les données qualitatives où nous avons exploré que deux dirigeants sur quatre ont un niveau de connaissance moyen sur la RSE.

Ces résultats convergents vers un constat central : la connaissance de la RSE est considérée comme un élément déterminant à son intégration stratégique au niveau des PME. Or, cette connaissance est souvent incomplète et peu formalisée, se qui explique l'incapacité des dirigeants des PME d'adopter une démarche proactive de RSE.

La littérature managériale propose que dans les PME, la posture de dirigeant est le facteur clé de l'engagement responsable (Jenkins H. , 2006; Abric, 1994; Dincer & Dincer, 2013). La marginalisation de cette démarche est le résultat de l'absence d'une culture managériale basée sur les principes de durabilité et de responsabilité, ce qui explique la limite d'engagement des PME à des simples actions sociales où à la recherche de la conformité minimale.

Par ailleurs, le contexte socioculturel algérien, basé sur des valeurs religieuses et communautaires, influence fortement la vision des dirigeants. De ce fait, la RSE est souvent perçue comme un prolongement des obligations sociales et religieuses du dirigeant, et non comme une véritable stratégie formalisée et structurée autour des objectifs de performance organisationnelle.

2. Types de stratégies et de vision stratégique adoptés par les dirigeants des PME sur la RSE :

2.1 Les stratégies RSE adoptés par les PME :

- **Les résultats qualitatifs :**

Pour continuer notre analyse, nous allons à travers les résultats obtenus expliqué la stratégie RSE adopté par chaque PME en se référant à la posture théorique de (Martinet & Payaud, 2008) déjà présenté dans le chapitre 1.

Les PME « A » et « B » : stratégie périphérique

- Les dirigeants des PME « A » et « B » manifestent un engagement de RSE modéré, souvent motivé par des impératifs de légitimité sociale ou de conformité réglementaire. Leurs pratiques de RSE ne sont pas formalisées, ni structurées et peu différenciées. Ce qui les inscrit dans une stratégie de RSE périphérique. Cette posture est cohérente avec un niveau de connaissance moyen et une vision de RSE orientée vers l'éthique managériale plutôt qu'une véritable stratégie.

La PME « C » : stratégie cosmétique

- La PME « C » adopte la stratégie « RSE cosmétique » en raison du faible engagement dans cette démarche, les pratiques sont souvent limitées avec une importance accordée aux objectifs économiques. La RSE est dans ce cas, un outil de façade, utilisée principalement pour répondre à des pressions externes ou pour se conformer à certaines normes.

La PME « D » : stratégie intégrée

- À l'opposé, La PME « D » adopte la stratégie de « RSE intégré ». Les pratiques mobilisées sont alignées avec les orientations stratégiques de l'entreprise. L'engagement dans des démarches de certification, l'investissement dans la recherche et développement, la concentration sur l'aspect d'innovation et de différenciation et l'ouverture proactive sur les PP reflètent une appropriation mature du concept de la RSE

Renforcement par les résultats quantitatifs :

L'enquête quantitative vient renforcer cette typologie.

- La majorité des répondants affirment accorder une certaine importance à la RSE, mais sans avoir l'intégrer dans la stratégie de base de l'entreprise. Ce qui confirme que les stratégies périphériques dominent dans l'échantillon.
- Les activités philanthropiques sont perçues comme des activités sociales dépendantes de l'activité de l'entreprise, ce qui renforce l'idée de l'engagement informel.
- Les faiblesses d'engagement environnementale montrent que les dirigeants n'en font pas une priorité stratégique, sauf des cas exceptionnels comme la PME « D ».
- Finalement, les pratiques partagées par les entreprises du même secteur confirment que certaines actions RSE sont mises en œuvre par une logique isomorphique mimétique (déjà présenté dans le premier chapitre).

Ces constats suggèrent que, malgré une prise de conscience générale, la RSE n'est souvent pas institutionnalisée comme un levier stratégique, mais plutôt mobilisée pour des fins symboliques. Seule une minorité des PME adoptent une logique proactive intégrée.

Tableau 54 : stratégies RSE des PME

PME	Stratégies RSE	justifications
« A » et « B »	RSE périphérique	Pratiques RSE sans aucun lien avec l'activité de l'entreprise, Des pratiques répétitives dans les entreprises du même contexte pour des raisons de légitimité.
« C »	RSE cosmétique	Implication légère de la RSE, Concentration sur les objectifs économiques, Aucune volonté de mettre en place une stratégie RSE.
« D »	RSE intégré	RSE associé à l'innovation, la différenciation, Bonnes relations avec les PP, Engagement dans la certification, La présence des pratiques sociales et environnementales.

Source : Etablit par nous même.

2.2 La vision des dirigeants sur la RSE :

L'analyse des cas étudiés a montré une différence de visions adoptées par les dirigeants des PME sur la RSE. Nous allons s'appuyer sur la catégorisation de (Saulquin & Schier, 2007) que nous avons détaillé dans le cadre conceptuel.

- **Vision réactive : PME « A » et « B »**

  Les dirigeants des PME « A » et « B » adoptent une vision réactive, la RSE est perçue comme un levier d'ouverture. Les dirigeants qui adoptent cette vision exercent certaines pratiques RSE afin de maintenir leur réputation au niveau de la concurrence.

- **Vision passive : PME « C »**

  Le dirigeant de la PME « C » adopte une vision passive de la RSE. Dans ce type, le dirigeant est moins engagé dans la démarche de RSE, une application légère pourra être remarquée face aux pressions des PP et pour se conformer aux exigences de la loi.

- **Vision proactive : PME « D »**

  Le dirigeant de la PME « D » adopte une vision proactive de la RSE. Dans ce cas, la RSE est perçue comme un objectif à atteindre. Les dirigeants qui adoptent cette vision ont un esprit d'innovation. La stratégie de différenciation est la base de satisfaction des parties prenantes.

Tableau 55 : vision des dirigeants sur la RSE

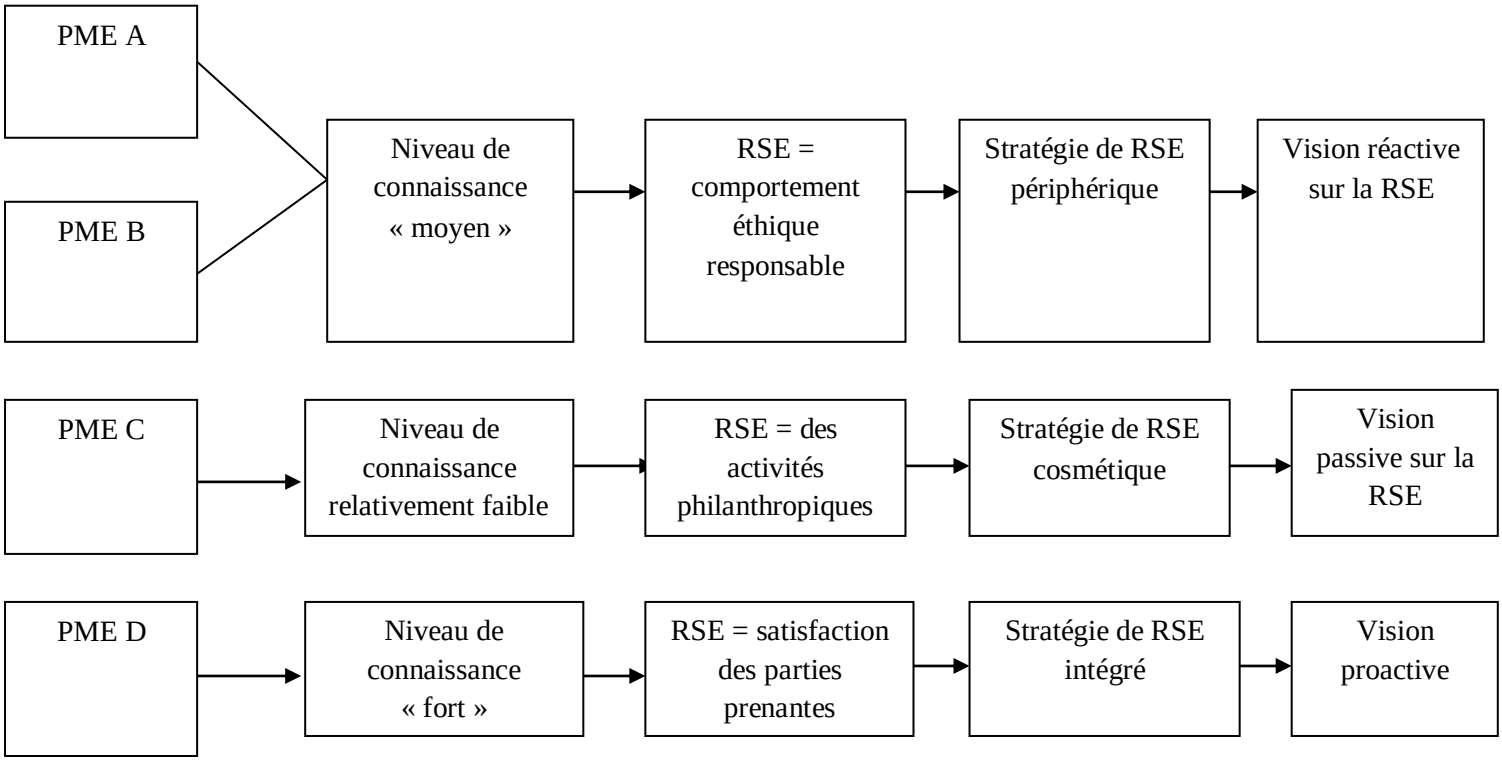
Dirigeants		**Justification**
PME « A » ; « B »	*Vision réactive*	III. RSE perçue comme un levier d'ouverture, IV. Les pratiques RSE adoptés ont pour objectif de maintenir la réputation de l'entreprise.
PME « C »	*Vision passive*	V. Une application légère de la RSE pour répondre aux pressions des PP et se conformer à la réglementation.
PME « D »	*Vision proactive*	VI. La RSE un objectif à atteindre, VII. Forte présence de l'esprit d'innovation VIII. La stratégie de différenciation pour satisfaire les PP.

Source : Etablit par nous même.

D'après notre analyse, une relation entre le niveau de connaissance des dirigeants, la stratégie adoptée et la vision accordée à la RSE est bien constaté. En effet, les dirigeants qui possèdent

un niveau de connaissance moyen, perçoivent la RSE comme un comportement éthique et responsable, ils adoptent une stratégie périphérique et une vision réactive de la RSE. Dans la même logique, les dirigeants qui possèdent un niveau de connaissance relativement faible renvoient la RSE à un ensemble d'activités philanthropiques et de charité. Ils adoptent une stratégie de RSE cosmétique et une vision passive de la RSE. Tandis que, les dirigeants qui possèdent un fort niveau de connaissance sur la RSE les renvoient à la satisfaction des parties prenantes, ils adoptent une stratégie de RSE intégré et une vision de type proactive. Le schéma suivant résume cette relation :

Figure 47 : La relation entre le niveau de connaissance, la stratégie et la vision des dirigeants sur la RSE.



Source : Etablit par nous même.

Dans la même logique, l'étude quantitative a montré l'impact de la vision des dirigeants sur l'engagement des PME dans une démarche de RSE. L'analyse de l'ensemble des pratiques influencées par la vision des dirigeants ressorte que le type de vision adopté impact le niveau

d'engagement organisationnel dans cette démarche. Ce qui confirme les constats qualitatifs, où nous avons remarqué que le dirigeant qui adopte une vision proactive de la RSE est le plus souvent engagé dans cette démarche par rapport aux dirigeants qui adoptent une vision réactive ou passive.

3. Les facteurs influençant l'intégration de la RSE au niveau des PME

En se basant sur l'étude théorique de (Labelle & St-Pierre, 2015) présenté dans le chapitre 1, nous allons identifier les principaux facteurs qui influencent l'intégration de la RSE au sein des PME.

3.1 Les facteurs contextuels :

3.1.1 Le système politiquo-réglementaire: les politiques publiques, à travers les lois, réglementations, et engagements internationaux sont considérées comme un levier important pour inciter les entreprises à intégrer la RSE. Notre étude qualitative révèle que les quatre PME étudiées veillent à se conformer aux exigences réglementaires.

Les résultats quantitatifs corroborent cette analyse, les données ont montré que les dirigeants interrogés confirment que le respect de la réglementation est l'un des principales motivations pour intégrer la RSE.

3.1.2 Le secteur d'activité : Selon Labelle & St-Pierre, (2015) le secteur d'activité influence l'engagement des entreprises en matiére de RSE, les entreprises qui exercent une activité économique polluante, sont les plus impliquées aux questions socio-environnemantaux. A travers notre étude, nous avons remarqué que les PME agroalimmentaires sont moins engagées dans des pratiques au niveau environnemental. ils considérent que le secteur d'activité n'apporte pas des dommages à l'environnement.

3.2 Les facteurs organisationnels :

3.2.1 L'effet de taille : la taille peut être un indicateur sur les ressources et la capacité financière de l'entreprise. Notre étude quantitative a montré que les moyennes entreprises disposent davantages des capacités à s'engager dans la RSE par rapport aux petites entreprises. Ce qui confirme les résultats qualitatifs, où nous avons constaté que les entreprises moyennes « A » et « D » sont mieux engagé dans la RSE par rapport aux petites entreprises « B » et « C ».

3.2.2 La capacité financière : notre étude a montré que le principal frein d'intégration de la RSE est l'incapacité financière des PME qui les empêchent de supporter les couts relatifs à cette démarche. Ce résultat a été confirmé au niveau qualitatif et quantitatif.

3.3 Les facteurs individuels :

3.3.1 Les valeurs de dirigeant :

Nous avons remarqué une forte présence des valeurs religieuses dans le comportement des dirigeants des PME étudiés, l'influence des principes de la culture algérienne a bien été constaté, ce qui se manifeste dans les actions philanthropiques envers la société, notamment pour les PME « A, B, D ».

Par ailleurs, l'étude quantitative montre que les pratiques liées à l'éthique, tel que le traitement des salariés et l'équité sont perçues comme importantes, ce qui souligne le poids des convictions personnelles dans les orientations liées à la RSE.

IX. L'attitude des dirigeants face au profit :

l'attitude des dirigeants face au profit peut se varié selon différents ampleurs, d'après notre analyse, les dirigeants des PME « A », « B » adoptent une attitude équilibré entre profit et responsabilité, ils se basent sur l'augmentation de profit comme objectif nécessaire, et d'une autre part, ils prennent en considération d'autres facteurs comme la satisfaction des salariés. Le dirigeant de la PME « D « considère le profit comme un outil de développement qui peut être utilisé pour améliorer la performance interne et externe, et aussi pour investir dans l'innovation. Tandis que, le dirigeant de la PME « C » adopte une orientation beaucoup plus financière.

3.3 Les facteurs informationnels :

L'étude quantitative a mis en évidence un déficit de connaissance sur les principes et les outils de la RSE comme un frein notable à son intégration. Cette carence informationnelle concerne à la fois les normes, les démarches de certification, les dispositifs d'accompagnement, et les bénéfices potentiels de la RSE.

Le manque de formation ou de sensibilisation des dirigeants entraîne souvent une réduction de la RSE à des actions isolées ou superficielles

Le tableau suivant présente un résumé sur les différents facteurs qui influencent la vision stratégique des dirigeants sur la RSE.

Tableau 56 : les facteurs qui influencent l'intégration de la RSE :

Les facteurs	explications
Contextuels	- le système politique publique et ses engagements en faveur la RSE (cadre législatif, accords internationaux.)
	- le secteur d'activité agroalimentaire est moins nuisible, c'est ce qui explique le faible engagement des PME au niveau environnemental.
Organisationnels	- effet de taille : les entreprises de taille moyenne sont plus engagées dans la RSE par rapport aux entreprises de petites tailles.
	- La capacité financière : est considéré comme le principal frein d'intégration de la RSE pour les PME.
Individuels	- Les valeurs de dirigeant : L'influence des principes religieux et les principes de la culture algérienne sur le comportement des dirigeants, Valeurs managériales basées sur l'éthique.
Informationnels	- Le niveau de connaissance des dirigeants sur la RSE influence l'intégration de cette démarche

Source : Etablit par nous même.

4. La responsabilité sociale des PME :

Notre analyse qualitative et quantitative nous a permis d'identifier l'ensemble des pratiques de RSE appliqués par les PME étudiés.

Tableau 57 : les pratiques de RSE des PME

Les pratiques sociales	Les pratiques sociétales	Les pratiques environnementales
- Salaire supérieure au SMIG, - Assurance médicale et sociale, - Programmes de formation, - Primes annuelles, - Gestion des carrières, - Programmes organisés (fêtes d'anniversaire), - Activités de charité durant les occasions religieuses, - Possibilité de promotion, - Médecin de travail, - Egalité des chances, - Management participatif, - Comité HSE.	- Organisation de Kofate Ramadan, Iftar pour la maison de repos, - Des dons pour les personnes démunis, - Recrutement d'employés en situation d'handicap.	- Sensibilisation sur l'importance de réduire la consommation d'énergie, - Favoriser l'éclairage naturel, - Utilisation des lampes LED, des bassins et des réservoirs, - Recyclage des déchets.

Source : Etablit par nous même à partir de données qualitatives et quantitatives.

Conclusion de quatrième chapitre :

À travers ce dernier chapitre, nous avons mis en avant les principaux résultats issus de l'analyse qualitative (les études de cas) et quantitatifs (l'enquête) menées auprès des PME agroalimentaires algériennes afin de déterminer la vision stratégique adoptée par les dirigeants sur la RSE. Les résultats ont été analysé la le logiciel NVIVO pour les entretiens, et le SPSS pour le questionnaire.

D'après l'analyse qualitative, nous avons conclure que les résultats obtenus révèlent un niveau de connaissance moyen des dirigeants sur les principes de la RSE. L'engagement responsable au niveau de ces entreprises dépend majoritairement de la vision de dirigeant sur cette démarche. Les résultats ont montré que la RSE est fortement positionné sur le niveau social, à travers des actions visant à la satisfaction et la motivation de la fonction RH, ils sont souvent répétitifs dans les entreprises du même concept.

L'analyse quantitative complète ces informations, en montrant que les dirigeants des PME agroalimentaires intègrent certaines pratiques de RSE, sans forcément avoir un niveau de connaissance approfondie sur le concept.

Concernant les stratégies adoptées par les dirigeants en matière de RSE, elles varient selon les entreprises. Certaines PME adoptent la stratégie de RSE périphérique, où les pratiques n'ont pas un lien avec l'activité de l'entreprise en raison de la méconnaissance des dirigeants sur cette démarche. D'autres adoptent la stratégie de RSE cosmétique, où les pratiques sont légères souvent adoptées pour assurer la légitimité. Finalement, certains dirigeants intègrent pleinement les préoccupations socio-environnementales à la stratégie de l'entreprise, à travers des stratégies qui visent à la valorisation des compétences, des activités philanthropiques, et des actions environnementales qui reflètent l'image de l'entreprise et le comportement éthique du dirigeant.

L'analyse quantitative complète ces informations, et indique que la stratégie de RSE périphérique est la plus souvent adoptée par les dirigeants des PME agroalimentaires, autrement dit, les dirigeants adoptent certaines pratiques de RSE sans en avoir pleinement conscience. Cette typologie fait écho aux travaux de (Martinet & Payaud, 2008) qui a détaillé les stratégies RSE adoptés par les PME.

Nous avons conclue à travers l'analyse qualitative que les visions adoptées par les dirigeants des PME varient d'une entreprise à une autre. Le dirigeant avec une vision proactive considère la RSE comme un levier stratégique, tandis que la vision réactive implique un engagement modéré

dans la démarche de RSE sans intégration stratégique. Finalement, les dirigeants qui adoptent une vision passive considèrent la RSE comme une obligation ou une contrainte.

L'analyse quantitative à démonter que la vision des dirigeants influence l'intégration de la RSE au niveau des PME, plus la vision est ouverte sur cette démarche, plus les actions de RSE sont appliquées au niveau de ces entreprises. Ces résultats corroborent les études de (Saulquin & Schier, 2007) qui démontrent la relation entre la vision des dirigeants et l'intégration de la RSE.

Quant aux facteurs qui influencent l'intégration de la RSE au niveau des PME, les résultats qualitatifs et quantitatifs ont mis en évidence l'impact des facteurs contextuels qui impose aux PME de se conformer au cadre légal ; les facteurs organisationnels tel que la taille, le secteur et l'incapacité financière des PME qui freine leur engagement dans cette démarche ; les facteurs individuels tel que le comportement éthique, les valeurs religieuses et culturelles des dirigeants qui orientent les pratiques de RSE, et finalement, les facteurs informationnels qui considèrent le niveau de connaissance des dirigeant sur la RSE comme un facteur déterminant pour l'engagement dans cette démarche. Les résultats issus de l'étude confirment les conclusions de (Labelle & St-Pierre, 2015) qui identifient les facteurs qui influancent la démarche de RSE au niveau des PME.

Conclusion de la deuxième partie :

Cette deuxième partie de la thèse à porté sur l'étude empirique de la vision des dirigeants accordée à la RSE au niveau des PME agroalimentaires. Pour ce faire, nous avons présenté l'étude contextuelle qui a mis en évidence le rôle de l'Etat algérien dans la promotion de la RSE à travers les différentes initiatives réglementaires.

Nous avons également identifié le rôle de la culture algérienne et la religion musulmane qui influencent significativement la vision des dirigeants sur la RSE, en raison de l'adéquation des principes. Cette convergence incite les dirigeants à adopter la RSE même si elle n'est pas formaliser ou structurer dans une stratégie.

Par ailleurs, nous avons exploré la réalité du contexte des PME algériennes et ses contributions pour le développement économiques du pays, à travers les données statistiques collectés.

Concernant les PME agroalimentaires, malgré les efforts de l'Etat pour le développement de ce contexte, il affronte toujours des défis sur le plan économique, technologique et organisationnel, malgré cela, certaines PME s'engagent dans des actions favorables envers la RSE, et veuillent à respecter les différentes réglementations relatives à cette démarche.

Le cadre méthodologique de notre travail de recherche, se caractérise par l'adoption d'une démarche mixte qui combine l'approche qualitative et quantitative complémentaire, en s'appuyant sur un positionnement épistémologique positivisme modéré permettant une analyse approfondie en tenant compte des spécificités de chaque démarche.

Tout au long de l'analyse des données, nous avons exploré les visions stratégiques adoptés par les dirigeants des PME agroalimentaires sur la démarche de RSE. Ainsi, nous avons pu distinguer trois types de vision : la vision réactive, passive et proactive. Chaque type de vision influence la manière dont la RSE est perçue et intégré au niveau des PME. Elles varient en fonction de plusieurs facteurs liées au niveau de connaissance, l'influence contextuelle, la capacité organisationnelle et les valeurs personnels propres aux dirigeants.

Conclusion générale :

L'objectif de ce travail de recherche est d'explorer les pratiques de RSE au niveau des PME agroalimentaires algériennes. Il s'agit de mettre l'accent sur les visions stratégiques des dirigeants concernant cette démarche. En effet, nous sommes partis du postulat que les stratégies appliqués au niveau des PME sont intimement liées à la vision stratégique des dirigeants. Elle est considérée comme une construction subjective de la réalité, fortement influencée par ses valeurs. Ainsi, la RSE au niveau des PME dépend majoritairement de la vision stratégique des dirigeants, ce qui a été confirmé par (Jenkins H , 2004 ; Filion, 1991) dans leur travaux sur la vision personnelle des dirigeants et son impact sr les orientations stratégique des PME.

Notre travail de recherche est basé sur la problématique et les objctifs de recherches suivants :

Comment la vision stratégique des dirigeants des PME agroalimentaires algériennes influence-t-elle l'intégration des pratiques de RSE ?

- Quel est **le niveau de connaissance** des dirigeants des PME agroalimentaires algériennes sur la démarche de RSE ?

- Quelles sont les **typologies de stratégies et de visions stratégiques** adoptent les dirigeants des PME agroalimentaires sur la RSE ?

- Quels sont **les facteurs internes et externes** qui influencent l'intégration de la RSE au niveau des PME agroalimentaires algériennes ?

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons mobilisé un cadre théorique et conceptuel qui explique les principaux courants de pensée relatives à ce sujet. Ensuite, nous avons confronté les principaux axes de la littérature au contexte algérien afin de déterminer les spécificités. Pour l'étude empirique, une approche qualitative a été mise en place qui explore la RSE dans la vision stratégique de quatre dirigeants des PME agroalimentaires, cette étude a été complétée par une approche quantitative qui ciblait 95 dirigeants du même contexte à travers les matériaux de recherche mobilisés. Nous avons pu obtenir des données fiables et complémentaires qui ont renforcé notre étude.

Nous exposons les principaux éléments de réponse issus des résultats de ce travail de recherche :

- **Quel est le niveau de connaissance des dirigeants des PME agroalimentaires algériennes sur la démarche de RSE ?**

Les dirigeants des PME agroalimentaires ont un niveau de connaissance moyen sur les principes de la RSE. Cependant, nous avons constaté la mise en œuvre de certaines pratiques, souvent informelles et non stratégiques. Les dirigeants adoptant ces pratiques ne disposent pas une conscience explicite de l'appartenance de ce genre d'applications à une démarche de responsabilité sociale et environnementale. Il s'agit de l'application d'une démarche de RSE implicite.

- **Quels sont les typologies de stratégies et de visions stratégiques adoptées par les dirigeants des PME agroalimentaires sur les pratiques de RSE ?**

Les résultats de notre étude ont montré que l'engagement des PME de l'échantillon dans une démarche de RSE dépend principalement des stratégies et des visions adoptées par les dirigeants. Nous avons constaté une différence des pratiques, comme le cas des PME qui intègrent timidement certaines pratiques de RSE, d'autres qui adoptent des actions responsables mais sans avoir les reliés ni à la stratégie ni à l'activité de l'entreprise, et enfin, des PME qui intègrent la RSE à la stratégie de base de l'entreprise.

Cette divergence dans les pratiques peut nous conduire à déterminer la stratégie et la vision adoptée par les dirigeants :

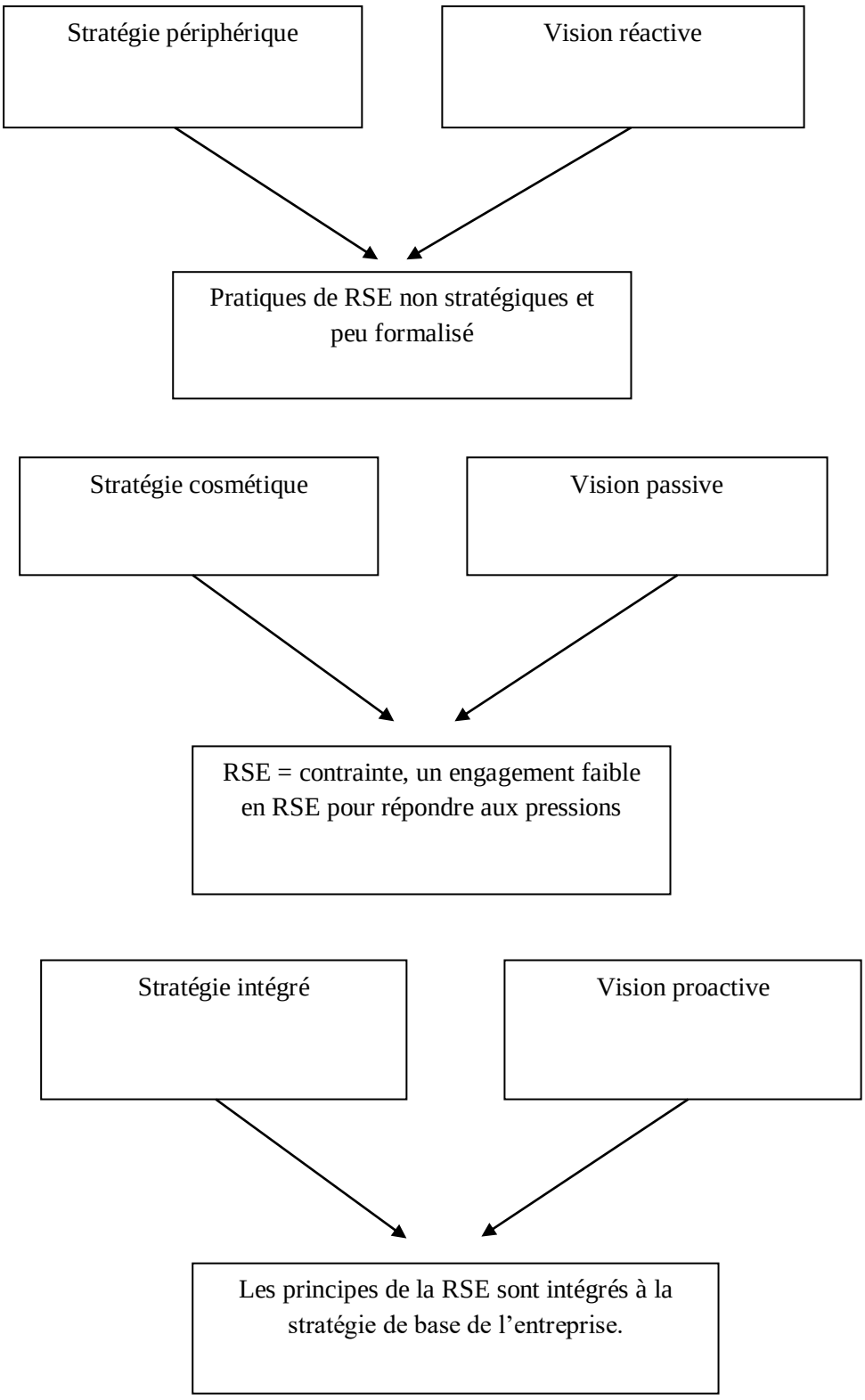
- La stratégie de RSE périphérique : les pratiques de RSE mises en œuvre n'ont aucun lien avec l'activité de l'entreprise.
- La stratégie de RSE cosmétique : une implication légère de la RSE pour assurer la légitimité, notamment face aux pressions de l'Etat.
- La stratégie de RSE intégrée : la RSE est considérée comme un levier d'innovation et de différenciation qui vise à satisfaire les PP.

Quant aux visions des dirigeants ont pourra constater :

- La vision réactive : la RSE est perçue comme un levier de gestion de réputation, des pratiques de RSE sans menés sans conviction stratégique interne.
- La vision passive : la RSE est perçue comme une contrainte, certaines pratiques sont appliquées pour se conformer aux exigences réglementaires.
- La vision proactive : la RSE est un levier stratégique de différenciation qui vise à intégrer les préoccupations socio-environnemental à la stratégie de base de l'entreprise.

À partir de ces observations, un lien entre la stratégie et la vision des dirigeants sur la RSE pourra être établi :

Figure 48 : le lien entre la stratégie et la vision des dirigeants sur la RSE



Source : Etablit par nous même.

L'analyse des résultats obtenus nous conduit à explorer que la majorité des dirigeants de PME agroalimentaires adoptent une vision réactive basée sur une stratégie périphérique de la RSE. Même si les autres approches sans moins impliquées, coexistent au niveau des PME étudiés.

Cette étude exploratoire nous amène à conclure qu'au niveau des PME algériennes, différents profils d'engagement en RSE pourra être observé. Les résultats obtenus sont assez semblables à ceux qui ont été mené par d'autres chercheurs portant le même sujet au niveau des PME françaises (Akeb, Delchet-Cochet., & Chi-Vo., 2015) ; les PME belges (Ferauge, 2019) ; et les PME marocaines (El Bousseghrini, Sandrine, & Youssef, 2016).

- Les facteurs qui influencent l'intégration de la RSE au niveau des PME :

Notre étude a fait ressortir les principaux facteurs influençant l'intégration de la RSE au niveau des PME étudiées :

- Les facteurs contextuels qui se représentent par la réglementation qui impose aux entreprises de respecter certaines pratiques liées à la RSE.
- Les facteurs organisationnels qui regroupent des facteurs motivants et des facteurs freinant la démarche de RSE. les résultats ont montré que le principal élément de motivation est la volonté de se conformé aux normes (ISO 26000, 9001…), tandis que les freins se résument dans l'incapacité financière, la taille et la structure des PME qui empêchent l'intégration de cette démarche.
- Les facteurs individuels qui sont liés aux valeurs des dirigeants. Les résultats ont montré que l'intégration de certaines pratiques de RSE reflète le comportement éthique, les valeurs religieuses et culturelles des dirigeants.

Les apports de recherche :

À la fin de notre travail, nous proposons trois principaux apports de recherche, à savoir les apports théoriques, méthodologiques et managériaux.

- Les apports théoriques

Ce travail de recherche peut constituer une référence à plusieurs enseignements pour les prochaines études relatives à la RSE au niveau des PME agroalimentaires. Le travail a démontré les spécificités de la RSE au niveau de contexte algérien, à travers la démarche de contextualisation qui a été menée avec les différents experts.

Cette recherche permis d'enrichir les travaux antérieurs relatifs à ce sujet, elle permet de mieux expliquer les différentes postures stratégiques liées à la RSE, ainsi une l'impact de la vision des dirigeants sur cette démarche.

Le concept de la vision stratégique a été rarement utilisé pour les études sur la RSE au niveau des PME, nous avons donc positionné la RSE à un niveau stratégique, à l'aide des principaux cadres théoriques relatifs à ce sujet de recherche.

- Les apports méthodologiques

La principale contribution méthodologique de notre travail de recherche est la mobilisation d'une approche mixte, combinant une démarche qualitative qui se caractérise par la rigueur, la qualité et la fiabilité des résultats, complétée par une approche quantitative apportant une richesse et une généralisation. Ainsi, l'analyse des données qualitatives renforcées par des tests quantitatives a permis de renforcer la robustesse des résultats obtenus.

- Les apports managériaux

Quant aux apports managériaux, notre travail de recherche peut aboutir à plusieurs enseignements, tant pour les managers des entreprises, les dirigeants et les consultants en organisations.

Nous identifions comme premier apport managérial, le niveau de connaissance des dirigeants de l'échantillon étudié sur la démarche de RSE. Des actions de sensibilisation et de promotion conduites par des institutions algériennes chargées des questions de la RSE et de DD, pourra réorienter les pratiques appliquées à un niveau stratégique et formalisé.

En cohérence avec ce premier apport, nous constatons que les PME agroalimentaires algériennes s'engagent dans des pratiques sociale et sociétal, au détriment de leurs pratiques environnementales.

Il serait donc plus utile pour l'Etat et les institutions de renforcer les efforts, pour mieux impliquer les PME aux questions de RSE et de DD. Ainsi, nous invitons l'IANOR à suivre les normes européennes pour promouvoir la RSE au sein des PME.

Limites et perspectives de recherche :

La principale limite de notre travail de recherche est liée à la taille de l'échantillon étudié par rapport à la population totale des PME agroalimentaires, ce qui impose des problèmes de généralisation des résultats. En effet, les difficultés rencontrées dans l'étude des PME notamment leurs dirigeants sont reconnus dans les travaux de recherche en sciences de gestion.

Il est important de souligné la limite d'avoir la possibilité d'accéder à certains documents pour les cas étudiées, pour des raisons de confidentialité.

Plusieurs pistes de recherche peuvent être envisagées afin de poursuivre ce travail :

On propose d'effectuer une analyse intersectorielle et internationale : tester les conclusions sur d'autres entreprises de différent secteur, effectuer des études comparatives entre les PME publics et privés, ou avec des entreprises au niveau international.

Il est également utile de viser la RSE des PME certifiés afin d'identifié la valeur ajoutée, diagnostiquer la RSE au niveau du business case des entreprises, ou l'investissement social responsable qui sont considérée comme des tendances stratégiques.

Références bibliographiques :

Ouvrage :

« A »

A.Chandler. (1972). *stratégie et structure de l'entreprise.* Paris: organisation.

Abric, J.-C. (1994). *Pratiques sociales et représentations.* Paris: Presse universitaire de France.

AFNOR. (2004). *entreprise responsable et management : vers un développement durable, receuil-normes et réglementations.* AFNOR.

AFNOR, 3. (2003). *SD21000 developpement durale-résponsabilité sociétale des entreprises, guide pour la prise en compte des enjeux de développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise.* AFNOR.

Allard, P., & Perret, V. (2014). *Fondements épistémologiques de la recherche.* Paris: Dunod.

Armines, C. B. (2004). *dictionnaire du développement durable.* Paris: Afnor.

Attarca, M., & Jacquot, T. (2005). la représentation de la responsabilité sociale des entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. *conférence internationale de management stratégique.* angers: pays des loires.

"B"

Bateson, G. (1995). *vers une écologie de l'esprit.* Paris: seuil- collection :points essais.

Belaid, D. (2016). *le secteur agroalimentaire en Algérie.* Alger: Ubifrance.

Bellini. (2003). *Un nouveau enjeu stratégiue pour l'entreprise: la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management.* Angers: Ateliers de développement durable.

Blanchet, A. (2007). *l'enquete et ses méthodes: l'enquéte.* Armand colin.

Bourdieu. (2000). *les structures sociales de l'économie.* Paris: Seuil.

Bowen, H. (1953). *social responsabilities of the business men.* New york: Harper&brothers.

Brammer, S. H. (2011). Managing sustainable global suplly chains. *Network of business sustainability*

"C"

Capron, M. &Quarial, L.. (2004). *Mythes e réalité de l'entreprise responsable.* Paris: la découverte.

Capron, M. e.-L. (2007). *la résponsabilité sociale de l'entreprise.* Paris: la découverte.

Capron, M., & Quariel, L. (2016). *la responsabilité sociale des entreprises.* Paris: La découverte.

Caroll. (1991). *the pyramid of corporate social responsability: toward the moral management of the organizational stackholders.* Business Horizonts.

Chaverot, M. P. (2011). les stratégies RSE des grandes entreprises. Paris: la découverte.

Chérif. (2015). *le marché des industries agroalimentaires en Algérie.* Agroligne.

comission européenne. (2006). Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi. Bruxelle: comission des communautés européenne.

commisson mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). notre avenir à tous. Genéve: nations Unies.

Cosette, A. (1994). *Qu'est ce qu'une carte cognitive ?* Québec: Les presses de l'université Laval.

Cossette (2004). *L'organisation : une perspective cognitiviste.* Les presses de l'université Laval.

Courrent, J., & Quairel-Lanoizelée. (2012). *La RSE et le DD en PME.* Paris: De BOEK.

Courrent, J.. (2012). *RSE et développement durable en PME: comprendre pour agir.* De boek.

Crane, A. (2004). Business ethics : a european perspective- Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalisation. *Oxford University press* .

Crozier. (1970). *la société bloquée.* Paris: le seuil.

Crozier. (1970). *le phénoméne bureaucratique.* Paris: Le seuil.

"D"

Delechet. K. (2006,). la prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation: Etude de la mise en oeuvre des recommenations du guide AFNOR SD21000 au sein d'un echantillon des PME Françaises. Saint Etienne, Science et gestion de l'environnement: Université de Jean Monnet.

Douglas, M. (1986). *Comment pensent les institutions.* Paris: la découverte.

"E"

Ehlinge., C. (2002). *La cartographie cognitive : Un outil de création de valeur.* Editions Liaisons, Collection Entreprise et Carrières.

Essabri, N. (2017). *Représentations, agir et justifications du DD chez les dirigeants des PME.* Paris: université de Paris EST.

"F"

Filion. (1991). *visions et relations: clé de succé pour l'entreprenuer.* Edition de l'entrepreneur.

Filion, L.-J. (2007). *management des PME.* Pearson.

Freeman. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach,pitman series in business and public policy.*

Freidman, M. (1962). *capitalism and freedom.* chicago: university of chicago.

Freidman, M. (1970). The social responsability of business is to increase its profits. *New york times magazine* .

"G"

Gond, J., & Igalens.(2010). la responsabilité sociale d l'entreprise. *presse universitaire de France* .

"H"

H.Mintzberg. (1985). *power in and around organizations.* Pertinance-Hall.

Hemple, C. (1972). *Eléments d'épistémologie.* Paris: Armond Colin.

"I"

Isabelle, C. (2014). Responsabilité sociale des entreprises, responsabilité éthique et utopies. Ecole doctorale ABBE Grégroire.

ISO. (2010). *NF ISO 26000:Lignes directrices relatives à la responsabilité sociale.* AFNOR.

"J"

Jacques, G. J. (2012). *la résponsabilité sociale de l'entreprise.* Paris : Dunod.

jenkins, H. (2009). *Small businss champions for corporate social responsability.* european revue.

Jodelet, D. (1989). *Les représentations sociales.* Paris: Presse universitaire de France.

Jounot, A. (2010). *RSE et développement durable.* Afnor.

Julien P.-A., M. (1988). *la petite entreprise principes d'économie et de gestion.* Paris: vuibert.

Julien P-A. (1997). *Les PME: bilan et perspectives.* Economica.

"K"

Kaci, & Yahiyaoui. (2017). Etude du lait conditionné et boissons lactés en Algérie. *Ministére de l'industrie et des mines* .

Kaplan, R. e. (2003). le tableau de bord prospectif. *Edition l'organisation* .

KAPSTEIN, E. (2001). *five basic principles for a worldwide code of business ethics.* International Herald Tribune.

"L"

L.Filion. (2000). *Typologie d'entrepreneur Est-ce vraiment utile.* Montréal, HEC: EMS.

Le Saget, M. (2006). *le management intuitif.* Dunod.

LeCompte, M., & Preissle, J. (1993). *Ethnography and qualitative design in educational research.* San Diego: Academic Press.

Lepineux, F. a. (2010). *La responsabilité sociale des entreprises: théories et pratiques.* Paris: DUNOD.

Levrato, N. (2009). *les PME, définition role économique plitique et publique.* Paris: De Book.

livre vert de la comission européenne. (2001): promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Bruxelle : commission des communautés européenne.

LOOSDREGT. (2004). *Prévenir les risques éthiques de votre entreprise. guide pratique à l'usage des dirigeants.* Paris: INSEP..

"M"

M.Porter. (1980). *choix stratégique et concurrence:téchniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie.* Economica.

Malhotra, N. (2004). *Etudes marketing avec SPSS.* France: Pearson éducation.

Mancebo, F. (2007). *Développement durable une succession sous bénéfice d'inventaire.* Paris: Université de paris 4 Sorbonne.

March J.G. et Olsen J.-P. (1976). *ambiguity and choice in organisations.* Bergen university.

Marchesnay. (2004). *management stratégique.* ADREG.

Maymo, V. e. (2013). *Développement durable et RSE.* Paris: Dunod.

McGuire, J. (1963). Business and society. *McGraw Hill* .

Mercier, S. (2004). *l'éthique dans les entreprises.* Paris: Dunod.

Michael, A. (2008). la vision stratégique un support essentiel de pilotage de changement. université d'antananarivo.

Mintzberg. (1976). *the structure of unstructured decision processes.* Administration science Quarterly.

"P"

Pfeffer.J. (1978). *A ressource dependance perspectie on organizational relations.* in Hillam.

Piaget, J. (1967). Logique et connaissance scientifique. *Paris Galimard encyclopédie de la pléade* .

Prahalad, C. (2005). *the fortune at the bottom of the pyramid.* Upper Saddle River.

Preffer, J. &. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective.* New york: Harper&Now: in Hilliam.

"R"

Rapport national volontaire sur la mise en oeuvre des objectifs de développement durable. (2019). Forum politique du haut niveau sur le développement durable, New York.

Ricoeur. (1990). *Ethique et morale.* Paris: Seuil.

Rodic, I. (2007). Résponsabilité social des entreprise: développement d'un cadre européen. *Institut européen de l'université de Genéve* .

Rosé, J. j. (2006). *responsabilité sociale de l'entreprise.* Bruxelle: de Boek&larcier.

Rosé, J. (2010). *la résponsabilité sociale des entreprises.* Paris: Dunod.

Rosé, J. (2003). *résponsabilité sociale de l'entreprise.* Paris: boeck.

"S"

Salmon, A. (2002). *Ethique et ordre économique.* CNRS sociologie.

Samy, M., & Mohammed, B. (2019). Dynamique et importance des PME en Algérie. *Revue de l'économie financière et des affaires JFBE* .

Savall, H., & V., Z. (2004). *Recherche en gestion et approche qualimétrique: observer l'objet complexe.* Economica.

Schwenk. (1985). *Management illusions ans biaises: their impact on strategic decisions.* Range Planning.

Staudt, J. (2011, Mai). Elaboration d'un outil d'analyse de la durabilité des projets basés sur les lignes directrices du global reporting initiative (GRI). Québec, Centre universitaire de formation en environnement, Canada: Université de Sherbrook.

Stratégor. (2004). *management stratégique.* Dunod.

Strategor. (2005). *politique généale de l'entreprise.* PARIS: DUNOD.

Strauss, A., & Gorbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory.* CA: Sage publication.

"T"

Torrés, O. (2000). *Du role et de l'mportance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME.* Metz: France.

Torrés, O. (2004). *Esaai de théorisation de la gestion des PME.* Université de Caen Basse-Normandine.

"W"

Wacheux, F. (1996). *méthode qualitative et recherche en gestion.* Paris: Economica.

Wolff, M. D. (2008). *le développement duranle théories et applicatios au management.* Paris: Dunod paris.

Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review , 16* (4), 691-718.

Wtterwulghe, R. (1998). *La PME, une entreprise humaine.* bruxelle: Boeck & Larcier.

"Y"

Yin, R. (2011). *Case study research. Design and methods.* Londre: Sage.

Articles:

"A"

Akeb H., D. C. (2015). analyse exploratoire de la mise en oeuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME Françaises. *L'organisation resposable , 10* (2), 5-27.

Akeb, H., Delchet-Cochet., & Chi-Vo. (2015). Analyse exploratoire de la mise en oeuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises. *Revue de l'organisation responsable , 10* (2), 5-27.

Amazzoul, H. (2016). Les soubassements religieux de la RSE : regard sur l'Islam comme cadre idéal de reflexion. *Revue des etudes multidisciplinaire en sciences économiques et sociales , 9* (3).

Andreani, J., & Conchon, F. (2001). Les études qualitatives en marketing. *Cahier de recherche ESCP-EAP* , 1-150.

Atill, A., Daden, A., & Hamidi, Y. (2013). Concept de la RSE dans les PME algérienne: entre une perception floue et une représentation contreversée. *Revue des Reformes économiques* , 145-169.

"B"

Benderkaoui, A. (2022). Méthode mixte et paradigme pragmatique en science de gestion : un essai de reflexion épistémologique et méthodologique. *Revue internationale des sciences de gestion , 5* (2), 626-649.

Benhaddouch, M., & Fathaoui, H. (2022). Paradigmes épistémologiques et recherche méthodologique en sciences de gestion : Revue de littérature. *Revue française d'économie et de gestion , 3* (5), 527-538.

Benzeroug, M. (2017). La responsabilité sociale des entreprises : Etat des lieux et réalité algérienne. *Revue académique Maaref , 12* (22), 3-20.

Bérard. (1999, jun). Mintzberg: la théorie prend trop de place. *Revue l'actualité* , pp. 14-16.

Berger-Douce, S. (2004). Management environnemental et PME: apports et limites d'une démarche collective. *Revue inetrnationale des PME* . 93-123. 18(3).

Bernett, M. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of management revue , 32* (3).

Betrez, P. e. (2012). Why do firms engage in national sustainability programs and trensparent sustainability reporting. *management international review* , 107-136.

BILLAUDOT, B. (2011). La Norme ISO 26000: une norme-définition aui a le statut d'un compromis. *Economica* , 195-214.

Biwolé, F. (2014). Le choix d'une stratégie RSE : Quelles variables priviligié selon les contextes ? *Reve française de gestion , 7* (244), 11-32.

Blomback, A.. (2008). Challenging the Importance of Size as Determinant for CSR Activities, Management of Environmental Quality. *journal international , 20* (3).

Bocquet, R. (2013). Profil des entreprises en matiére de RSE et innovation technologique. *management & review , 8* (66), 132-151.

Bolino. (1999). Citizenship and impression management: good solidiers or good actors ? *cademy of management review , 24* (1), 82-98.

Bradford, J. (2008). Local authorities, climat change and small and midium entreprises: identifying effective policy instruments to reduce energy use and carbon missions. *Corporate social responsability and environmental management , 15* (3), 156-172.

"C"

Callot, P. (2014). *La difficile appropriation du concept de RSE par les TPE Le cas de la* (Vol. 269-270). La Revue Des Sciences de Gestion.

Capron, M. (2011). légitimité et crédibilité des lignes directrices de l'ISO 26000. *Economica* , 37-54.

Caroll, A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of management review , 4*, 497-505.

Caroll, A., & Shabana, K. (2010). the business case for corporate social responsability. *international journal of management review , 12* (1), 85-105.

Caroll, A.-B. (1983). Corporate social responsability : Will industry respond to cut-backs in social program fanding ? *Vital speeches of the day* , 604-608.

Carriére. (1991). la vision stratégique en contexte des PME: cadre théorique et études empiriques. *Revue international PME* .301-325. 3(3).

Cassells, S. (2011). SME and environmental responsability: do actions reflets attitudes ? *Corporat social responsability and environmental management , 18* (3), 186-199.

Clarkson. (1995). A stackholders framework for analysing and evaluating corporat social performance. *Academy of management review* , 92-117.

Clarkson, M. (1995). A stackholders framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review* , 92-117.

Clarkson, M. (1991). Defining, evaluating and managing corporate social performance. *JAI press* , 331-358.

"D"

Dincer, B., & Dincer, C (2013). Corporate social responsability decisions: a dilemma for SME executives? *Social responsability journal , 9* (2), 87-177.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsability ? *Academic management review* , 2(3). 70-76.

DiMaggio P.J, &. P. (1991). The iron cage revisited : Institutional Isomorphism and collective Rationality In organizational fields. *Americain Sociological Review* . 48(2). 147-160.

Doise, W. (1992). l'anrage dans les études sur les représentations sociales. *Bulletein de psychologie* , 189/195.

"E"

El Bousseghrini, J., Sandrine, B.-D., & Youssef, G. (2016). Vision stratégique des PME orientée RSE: Illustration par deux entreprises marocianes. *Revue internationale des sciences de l'organisation* , 69-99.

Er Rayes, Y. (2022). la posture épistémologique en sciences de gestion : Quelle revue de littérature ? *Revue internationale des sciences de gestion , 5* (1), 1061-1078.

"F"

Fotso, R. S. (2018). Perception de la RSE par les dirigeanats des PME camerounaises. *Revue international PME , 31* (1).

Fouda, J. B. (2014). le choix d'une stratégie RSE: quelles variables prévilégiées selon les contextes ? *Revue française de gestion , 7* (244), 11-33.

"G"

Gendron, C. e. (2004). Résponsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations industrielles , 59* (1), 73-100.

Giordano, Y. (2003). Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative . *Edition EMS* , 11-39.

Golli, A. (2009). Responsabilité sociale des entreprises: analyse de modéle de Caroll (1991) et application au cas tunisien. *Management et avenir , 3* (23), 139/152.

Granovetter M. (1985). Economic actions and social structure : the problem of embeddedness. *Americain journal of sociology* , 481-510.

"H"

Halleux, J. (1984). L'idée fondamentale du positivisme et ses conséquences logiques. *Revue philosophique de Louvin* , 140-150.

Hniche., & Aquesbi. (2015). Etat des lieux de la RSE au Maroc et l'apport d'une action collective dans le développement des pratiques responsables. *Revue marocaine de la recherche en management et marketing* , 27-45.

"I"

Igalens, J. e. (2012). Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue des gestions des ressources humaines* , 3-19.

"J"

James, P. (2002). Redefining the corporation stackholder management and organisational wealth. *Stanford university press* , 18 (2).

Jcaques-Igalens. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes: le cas d'ISO 26000. *Management et avenir* , 91-104.

Jenkins, H. (2004). a critique of conventional CSR theory: an SME PERSPECTIVE. *General management , 29* (4).37-57.

Jenkins, H. (2006). small business champions for corportae social responsability. *Journal of business ethics , 63* (7), 241-256.

Julien, P-A. (1990). *small business as a transaction space* (Vol. 2). entrepreneurship and regional development.

"K"

Khouatra, D., & Meriane, Y. (2015). Mesure et pilotage de la RSE en Algérie : le cas d'une entreprise agroalimentaire NCA ROUIBA. *INTERCOSTOS* , 1-10.

"L"

Labelle, F., & St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet de développement durable. *Revue international PME , 28* (1), 157-189.

Lahmini, H. (2020). Performance sociale des entreprise : Revue de la littérature. *Revue international des sciences de gestion. , 3* (3), 475-499.

Leila, M. (2022, juin 30). la contribution des PME dans la création d'emploi et la lutte contre le chomage en Algérie. *La Revue du développements et des Prospectives Pour Recherches et études , 7* (1), pp. 267-279.

Louppe, A. (2006). Contribution du marketing au développement durable. *Revue française du marketing* (208), 7-31.

Lourenço, F. J. (2012). Promoting sustainable developement : the role of entrepreneurship education. *International small business Journal , 31* (8), 841-865.

"M"

Maignan, I., & FERELLE, O. (2003). Nature of corporate responsabilities : perspectives from American, French and German consumers. *Journal of business research* , 55-67.

Marchesnay, M. (2015). *La petite entreprise. Sortir de l'ignorance* (Vol. 8). Revue française de gestion.

Marie-Françoise, N. (2016). Eco-gestion: Normes et Labels de la résponsabilité sociale. *L2D-information, données et documents , 53*, 39-40.

Martinet, A., & Payaud, A. (2008). Formes de RSE et entreprises sociales: une hybridation des stratégies. *Revue française de gestion , 34* (180), 199-214.

Matten, D. e. (2008). implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate responsability. *Academy of management review , 33* (2), 404-424.

McWilliams A., D. S. (2006). Corporate social responsability: strategic implications. *management studies , 43* (1), 1-18.

Miles, O., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process, Academy of management review* . 3(3). 546-562.

Mitchell, R., Agle, B., & Wood. (1997). toward a theory of stackholder identification and salience: defining the principal of who and what really counts. *academy of management review* , 853-886.

Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SME: Do SME matter for CSR agenda ? *Business ethics : an european review , 18* (1), 1-6.

Moufok, N. (2018). Evolution des PME / PMI en Algérie. *Economic development review* , 203-221.

"N"

Nejati M., Q. A. (2017). Social responsability and performance: Does strategic orientation matters for small businesses ? *Small business management , 55* (1), 43-59.

"O"

Ounnaci, R., & al. (2023). Stratégie et performance des PME agroalimentaires privés. *Les cahiers du creads , 39* (4).

"Q"

Pasquero, J. (1997). Business ethics and national identity in Quebec. *Journal of business ethics , 16* (6), 621-633.

Paterson, R.. (2009). Perceptions on social responsability: the entrepreneurial vision. *Business & society , 48* (3), 385-405.

Perrini, F. P. (2006). Corporat social responsability in Italy. *Journal of business strategies , 23* (1), 65-91.

Pirés, A. (1997). Echantillonage et recherche qualitative. Essaie théorique et méthodologique. *Boucherville: G.Morin* , 113-172.

Porter, M. E. (2006). Startegy and society: the link between compétitive advantage and corporate social responsability. *Harvard Business review , 84* (12), 78-92.

Pourtois, J., & Desmet, H. (1988). Instrumentation et épistémologie en sciences humaines. *Educational teaching & society , 10* (1), 16-27.

"Q"

Quariel-Lanoizelée. (2004). Responsable mais pas comptable: analyse des normes environnementaux et sociaux. *comptabilité, controle, audit* , 7-36.

"R"

Rodrigues, B. M. (2008). Factors influencing social responsability disclosure by Potuguese companies. *journal of business Ethics* , 111-132.

Roy, M., & Prévost, P. (2013). La recherche action: origines, caractéristiques et implications de son utilisation en sciences de gestion. *Association pour recherche qualitative , 32* (2), 129-151.

"S"

Saousany, A., & Kidaye, N. (2021). La responsabilité sociétale des entreprises : d'un concept philosophico-éthique à un concept managérial orienté vers l'action. *International journal of accounting, Finance, Auditing, Management&economics. , 2* (3), 476-491.

Saulquin, J., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et perfromance : complémentarité ou substituabilité? *Revue des sciences de gestion , 223* (1), 57-65.

Saulquin, P., & Schier, G. (2007). résponsabilité sociale des entreprises et performance: complémentarité ou substituabilité. *la revue des sciences de gestion , 223* (1).

Schier, M. l. (2009). Une lecture néo-institutionnaliste des partiques RSE: le cas des chartes éthiques. *Management & avenir , 3* (23), 187-198.

Schott-Seraudie, A. (2012). Responsabilité sociale et / Ou responsabilité sociétale des entreprises. *Management et sciences sociales , 1* (12), 29-38.

Schwatz, & Caroll. (2003). Corporate social responsability: a three domain approach. *Business ethics quaterly , 13* (4), 503-530.

Simon. (1955). *A behavioral model of a rationnel choice.* the quarterly journal of economics. 69(1). 99-118.

Spence, M. e. (2011). Is entrepreneurial will enough ? A north-south comparaison. *Journal of Business Ethics , 99* (3), 335-367.

St-Pierre, L. F. (2015). la conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue international des PME , 28* (1), 157-189.

"T"

Tchatchoua, & al.(2019). Vision stratégique en contexte PME. *Revue Africaine de management , 2* (4 (2019). Vision stratégique en contexte PME. *Revue Africaine de management , 2* (4).

Timiridjine, S. (2023). L'industrie agroalimentaire : un levier de diversification de l'économie algérienne : état des lieux. *Revue études économiques , 17* (3), 118-133.

Triki, D. e. (2011). les stratégies RSE en temps de crise: le contexte des crises intraitables. *8ème congrès de l'ADERSE*, 16 (2).

"W"

Willis, A. (2003). The role of the global reporting inititive's sustainability reporting guidelines in the social screening of investments. *Journal of the business ethics , 4*, 233-237.

Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review , 16* (4), 691-718.

Cahiers de recherches et thèses de Doctorat:

"B"

Balem, G. (2009). *quelle gouvernance pour la mise en oeuvre du développement durable? L'expérience de l'industrie minière du Mali*. Thèse de doctorat en sciences de l'environnement, Université du Québec à Montréal

Bennacer, L. (2018). les industries agroalimentaires: cas de la wilaya de Guelma. *Thése* . Université de constantine.

"T"

Taoufik, F.-z. (2014). Analyse perceptuelle des determinants de l'engagement societal des entreprises marocaines labelisées RSE. Ecole doctorale Toulon.

"G"

Gendre-Aegerder, D. (2008). *la perception des dirigeants des PME de sa responsabilité sociale: une approche par la cartographie cognitive (thése de doctorat).* université de Fribourg.

Actes de congrès et rapports officiels

"A"

Acquier. (2008). développement durable et management stratégique: piloter un processus de transformation de la valeur. *Acte de la 17eme conférence internationale de management stratégique AIMS* .

AFNOR. (2006). *Document d'application du SD 21000.* AFNOR.

Alphonse-Tilloy I., D. C. (2016). Analyse de la sensibilité des dirigeants à la responsabilité sociale concernant le bien étre au travail et la gestion du risque: premiers résultats d'une enquét auprés des PME belges. *Congré de l'aderse* .

"B"

Ben Mlouka, (2004). La théorie néo-institutionnelle contribue t-elle à l'éclairage du concept de résponsabilté sociale ? acte du congré de l'ADERSE 2008.

Bulletin statistique de la PME du ministére de l'industrie. (2021).

"D"

Document de la ministére de l'emploi, du travail et de la sécurité sociale. (s.d.). *Conventions internationales de travail* .

"F"

Ferauge, P. (2019). analyse typologique de la stratégie RSE des PME belges. *conférence internationale de gouvernance.* Bruxelle: Université de Mons.

"G"

Garand, B. M. (1998). *Vision du propriétaire-dirigeant des Pme et processus décisionnel : de l'image à l'action.* Agadir, Maroc: Actes du 4ème congrés international francophone en entrepreuneriat et PME.

Gond,A. (2005). Aux sources de la résponsabilité sociale de l'entreprise, relecture et analyse d'un ouvrage fondateur. *conérence international de management stratégique.* Nantes.

GRI. (2013). *Global reporting initiative.* Amesterdam: Global reporting initiative.

"L"

Lauriol. (1994). Décision et actions stratégiques. *Actes des congrés AGRH*. Montpellier.

"O"

ONS. (2023). *Activité industrielle de 2012 à 2021*. Alger: ONS.

"V"

Vallaeys, F. (2012). Nouvelles frontiéres éthiques de management. Communication présentée aux III[e] États Généraux du Management, Strasbourg, FNEGE, École de Management de Strasbourg, 11–12 octobre

Sites Web

GRI, G. R. (2011). *Reporting Framework*. Récupéré sur https://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ReportingFrameworkDownloads/

Ministére de travail, de l'emploi t de la sécurité sociale. (s.d.). Consulté le 2025, sur https://www.mtess.gov.dz/fr/conventions-internationales-du-travail-oit/

Mondiale., P. (2022). *Pacte Mondiale*. Consulté le 10 3, 2023, sur https://pactemondial.org/

Nations Unies. (s.d.). Récupéré sur https://www.un.org/fr/conferences/environment/rio1992

OCED. (s.d.). Récupéré sur www.oced.org/home.

Wikipedia. (2022, avril 7). Consulté le novembre mardi, 2022, sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Club_de_Rome

Annexe 1 : le guide d'entretien semi-directif mené auprès des dirigeants des PME

Axe 1 : l'entreprise et son dirigeant.

- Pour commencer, pourriez-vous vous présenter brièvement, ainsi que votre entreprise ?
- Quelle est votre vision sur le contexte des PME ?
- Comment vous pouvez résumer les obstacles que vous rencontrer en exerçant votre activité ?
- Quelles sont les motivations qui vous incitent à surmonter les défis ?

Axe 2 : La vision stratégique accordée à la RSE.

- Avez-vous déjà entendu sur la responsabilité sociale des entreprises ?
- Pensez-vous que l'intégration d'une démarche de RSE peut apporter des bénéfices ?
- Êtes-vous prêts à mettre en œuvre les ressources nécessaires pour mener une démarche de RSE ?
- Comment vous évaluer votre relation avec les parties prenantes ?
- Êtes-vous certifiés ? avez-vous des objectifs pour la certification ?

Axe 3 : Les motivations d'intégration de la RSE.

- Quels sont les motivations qui vous incitent à intégrer cette démarche ?

Axe 4 : Les Freins et les obstacles liés à la RSE

- Quels sont les principaux freins et obstacles que vous pouvez rencontrer dans l'intégration de la RSE.

Annexe 2 : le guide d'entretien semi-directif mené auprès de la chambre de commerce et la direction de l'industrie

- Quelle est votre perception sur le contexte des PME algériennes ?
- En quoi se résument les efforts de l'Etat pour promouvoir ce secteur ?
- Comment vous évaluez le rôle de l'industrie agroalimentaire dans le développement économique du pays ?
- Pensez vous que les PME sont impliqués à la démarche de responsabilité sociale et environnementale des entreprises ?
- Pouvez-vous nous présenter les principales informations issues de vos enquêtes sur les PME, et le secteur agroalimentaire ?
- Souhaitez-vous ajouter quelque chose avant la fin de cet entretien ?

Annexe 3 : le guide d'entretien semi directif mené auprès d'un expert en droit

- Comment vous jugez les efforts publics relatifs à l'organisation du milieu professionnel ?
-
- Quelle est la place de la RSE et de DD dans le droit algérien ?
-
- Comment ils sont évolués ?
-
- Pouvez-vous nous présenter un bref résumé sur les lois qui régissent la relation employeur-employé, le travail des handicaps, l'égalité des chances, et le droit des travailleurs.
-
- Quelle place occupe l'environnement dans la loi algérienne ?
-
- Souhaitez-vous ajouter quelque chose avant la fin de cet entretien ?

Annexe 4 : le guide d'entretien semi directif mené auprès d'un doctorant en science Islamique

- Comment l'Islam a organisé les points suivants :
-
- La relation employeur / employé,
- La préservation des droits de l'Homme,
- Le gaspillage,
- La corruption,
- La préservation de l'environnement,
- Les relations sociales.

- Souhaitez- vous ajouter quelque chose avant la fin de cet entretien ?

Annexe5 : le questionnaire

Présentation de l'entreprise

- Veuillez préciser votre domaine de spécialité dans le secteur agroalimentaire :

  ☐ Lait et produits laitiers

  ☐ Boissons

  ☐ Pattes, farine, semoule

  ☐ Café

  ☐ Biscuits, chocolats

  ☐ Aromes.

  ☐ Huile de table

  ☐ Autres …….....

- Combien d'employé votre entreprise compte-t-elle ?

  ☐ 10-49

  ☐ 50-250

- Votre entreprise est implantée au niveau :

  ☐ Local

  ☐ Régional

  ☐ National

  ☐ International

Degré de connaissance et vision stratégique des dirigeants sur la RSE

Avez-vous déjà entendu sur le concept de la responsabilité sociale des entreprises « RSE ». La RSE* désigne l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales à la stratégie de l'entreprise.

☐ Très informé
☐ Peu informé
☐ Pas informé

Vos objectifs stratégiques sont principalement orientés vers :

☐ L'amélioration du chiffre d'affaire
☐ La satisfaction des partenaires : clients, salariés, fournisseurs…
☐ L'amélioration des conditions de travail
☐ La participation dans les activités de charité
☐ La protection de l'environnement

Estimez-vous que la RSE occupe une position prioritaire dans votre entreprise ?

☐ Oui
☐ Non

Pensez vous que les objectifs de la RSE sont au même niveau d'importance des objectifs économiques ?

☐ Fortement en désaccord
☐ En désaccord
☐ Ni d'accord ni en désaccord
☐ D'accord
☐ Fortement d'accord

Accordez-vous une importance à la satisfaction des parties prenantes : (salariés, fournisseurs, clients, banques, l'Etat…).

Fortement en désaccord
En désaccord
Ni d'accord ni en désaccord
D'accord
Fortement d'accord

☐
☐
☐
☐
☐

6. Estimez-vous que l'intégration de la RSE peut apporter des bénéfices ?

☐ Oui
☐ Partiellement
☐ Non

Les pratiques sociales / sociétales

Votre politique d'emploi est-elle conforme à la législation en vigueur en matière de respect des droits de l'Homme (tel que la loi 90-11 art 22 : la durée légale de travail est fixée à 40 heures par semaine dans les conditions normales de travail)

☐ Oui
☐ Non

Quelles actions mettez-vous en œuvre pour l'amélioration des conditions de travail au sein de votre entreprise ?

☐ Donner une valorisation et reconnaissance aux efforts
☐ Assurer un environnement serein
☐ Etre à l'écoute
☐ Donner des opportunités d'évolution (formations, gestion des carrières)
☐ Assurer la flexibilité (télétravail)
☐ Un bon salaire
☐ Assurance sociale et médicale
☐ Programmes organisés : voyages organisés, événements sportifs et culturels…
Autre ……

L'égalité des chances entre les hommes et les femmes est-elle assurée au sein de votre entreprise ?

☐ Oui
☐ Non

Acceptez-vous le travail des Handicaps ?

☐ Oui
☐ Non

5. Le management participatif permet d'intégrer les parties prenantes dans la prise des décisions. Êtes- vous :

☐ D'accord
☐ Ni d'accord ni en désaccord
☐ En désaccord

6. Disposez-vous d'un comité Hygiène, sécurité et environnement « HSE » ?

☐ Oui
☐ Non

7. Participez vous dans des activités de charité tel que le financement des associations ?

☐ Oui
☐ Non

Pratiques environnementales

Utilisez-vous des produits recyclés ?

☐ Oui
☐ Non

Vos déchets sont-ils destinés au recyclage ?

☐ Oui
☐ Non

3. Parmi les actions suivantes, lesquelles mettez vous en œuvre pour réduire la consommation d'énergie et d'eau ?

☐ Des appareils économes (lampes LED)
☐ Des thermostats programmables.
☐ Assurer l'entretien régulier pour éviter la surconsommation
☐ Utiliser des sources d'énergie renouvelables (panneaux solaires, photovoltaïques…)
☐ Favoriser l'éclairage naturel
☐ Sensibilisation des employés sur l'importance de réduire la consommation d'énergie et D'eau
☐ L'utilisation des bassins, réservoirs pour économiser l'utilisation de l'eau.

4. Avez-vous déjà participé à des actions de protection de l'environnement ?

☐ Oui
☐ Non

Certification

- Votre entreprise dispose-t-elle une certification

☐ **Oui**
☐ **Non**

Si oui, laquelle :

☐ **ISO 26000**
☐ **ISO 9001**
☐ **ISO 14001**
☐ **SA 8000**
☐ **HACCP**

Autre……..

Posture managériale liée à la RSE

Comment considérez-vous la responsabilité sociale des entreprises « RSE » ?

- ☐ Un levier de performance
- ☐ Une source d'avantage concurrentiel
- ☐ Une option d'innovation et de différenciation
- ☐ Une contrainte imposée par la réglementation

Les défis liés à l'intégration de la RSE

Quels sont les principaux défis liés à l'intégration de la RSE au sein de votre entreprise ?

- ☐ L'incapacité financière
- ☐ La méconnaissance et le manque de sensibilisation sur la RSE
- ☐ La concentration sur les objectifs économique et la recherche d'amélioration du profit
- ☐ La faible pression des parties prenantes
- ☐ Les changements organisationnels liés à cette intégration

Table des matières

Remerciements **3**

Résumé **5**

Abstract : ..... Error! Bookmark not defined.

الملخص ..... Error! Bookmark not defined.

Sommaire **6**

Liste des tableaux **:** **9**

Liste des figures **:** **11**

Liste des abréviations **13**

Liste des annexes **14**

Introduction générale **16**

La problématique de recherche 18

Intérêt de la recherche : 18

Le design de la recherche : 19

Le plan de la recherche : 21

Partie 1 : ..... Error! Bookmark not defined.

Cadre théorique et conceptuel de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME agroalimentaires. **22**

Introduction de la première partie : **23**

Chapitre 1 : le Cadre conceptuel et théorique de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME **25**

Section 1 : Etude conceptuelle et théorique de la RSE **26**

I. Le couplage développement durable et RSE 26

1. Evolution du concept de Développement Durable. 26

1.1 Le club de Rome 1970 et la croissance zéro : 27

1.2 La conférence des Nations Unies sur l'environnement à Stockholm 1972 et « l'écodéveloppement » 27

1.3 Le rapport de Brundtland 1987 27

1.4 Le sommet de Rio 1992 28

1.5 L'agenda 21 : 29

1.6 Le sommet mondial du développement durable à Johannesburg 2002 30

II. La RSE : fondements et enjeux. 33
1. Etude de développement du concept de la RSE : 33
2. Vers une définition universelle de la RSE ? 35
3. Etude des principaux modèles relatives à la RSE 39
4. Présentation de principales théories relatives à la RSE : 46
4.1 Relecture théorique par le courant des parties prenantes : 46
4.2 La théorie de dépendance à l'égard des ressources 53
4.3 La théorie néo-institutionnelle : 55
Section 2 : Etude du contexte des PME et la vision des dirigeants. 60
I. Que veut dire une « PME » ? 60
1. La définition quantitative des PME 60
2. La définition qualitative des PME. 61
3. Les PME dans le contexte socio-économique 62
3.1 La création d'emploi et la croissance économique: 63
3.2 L'augmentation de la productivité et l'innovation : 63
4. Les PME et leurs spécificités 63
4.1 La petite taille. 63
4.2 La centralisation de la gestion. 64
4.3 La faible spécialisation 64
4.4 Le système d'information interne et externe simple ou peu formalisé 65
4.5 La stratégie intuitive ou peu formalisé 65
5. Evolution des principaux courants de recherche sur les PME 67
5.1 Typologie des dirigeants des PME. 69
5.1.1 La typologie de Norman Smith : 70
5.1.2 La typologie de Miles & Snow : 70
6. La RSE des PME : Quelles spécificités ? 73
6.1 Essaie de définition de la RSE des PME. 73
6.2 Les spécificités de la RSE des PME : 74
L'intégration de la RSE au niveau des PME peut avoir des caractéristiques spécifiques liées au contexte : 74
6.3 Les dimensions de la RSE au sein des PME 76
7. La vision stratégique des dirigeants des PME 77
7.1 Le Champ d'analyse de concept de « la vision » en stratégie. 77
7.2 La vision : un facteur clé pour le dirigeant 78
7.3 Le processus d'élaboration de la vision stratégique en contexte des PME : 80
7.4 Le visioning : de quoi s'agit-il ? 82

8. Le processus de prise de décision en PME. 84
Conclusion de premier chapitre : 87
Chapitre 2 : Liens entre la RSE et la vision stratégique des dirigeants des PME 89
Introduction : 89
Section 1 : Vers une vision stratégique fondée sur la RSE 90
1. L'éthique managériale 90
1.1 Le positionnement de l'éthique au sein de l'entreprise : 93
1.2 Quelles pratiques pour favoriser le management d'éthique ? 98
2. Typologie des stratégies et des visions adoptées par les dirigeants sur la RSE 101
2.1 La typologie des stratégies RSE....106
Section2 : Les facteurs influençant l'intégration d'une stratégie RSE dans les PME....114
1. Les facteurs contextuels :....115
2. Les facteurs organisationnels....116
3. Les facteurs individuels....118
4. Les normes liées à la RSE 119
Conclusion de deuxième chapitre :....127
Conclusion de la première partie : 128
Deuxième partie : Etude empirique de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME agroalimentaires. 129
Introduction : .... Error! Bookmark not defined.
Chapitre 3 : Etude contextuelle de la recherche et choix méthodologiques. 133
Introduction : 133
Section 1 : Contextualisation de la RSE des PME Agroalimentaires Algériennes :....134
1. Etude de la RSE et de DD au contexte algérien....135
2. La RSE au niveau de la société Algérienne : 139
3. La religion musulmane et les pratiques de la RSE : Quelle relation ?....140
4. Le contexte des PME en Algérie :....143
5. Les spécificités des PME agroalimentaires en Algérie :....147
5.1 Etat des lieux du secteur agroalimentaire en Algérie : 147
Section2 : choix méthodologiques et positionnement épistimologique **....153**
1. Le positionnement épistémologique....155
- Le positivisme : 155
- L'interprétativisme : 156
- Le constructivisme :....157
- Le positivisme modéré comme positionnement épistémologique adopté :....158
2. Modes de raisonnement : 160

- L'approche inductive comme mode de raisonnement adopté : 161
3. Choix méthodologique : 162
3.1 Le choix de la méthode mixte : 163
4. Protocole de recueil et de traitement des données : 166
4.1 L'étude qualitative : 166
5. Présentation des cas étudié par méthode qualitative : 169
5.1 Le choix de l'échantillon : 169
5.2 L'entretien semi-directif comme méthode de collecte des données : 172
5.3 L'analyse des données : 174
6 L'étude quantitative 175
6.1 L'échantillon 175
6.2 Le questionnaire comme méthode de collecte des données : 179
Conclusion du troisième chapitre : **182**
Chapitre 4 : Analyse et discussion des résultats de l'étude empirique. **183**
Introduction : **185**
Section 1 : analyse des résultats des études de cas et de l'enquête. **186**
I. Les résultats des études de cas 186
1. Etude de cas de la PME « A » : 186
2. Etude de cas de la PME « B » : 191
3. Etude de cas de la PME « C » 197
4. Etude de cas de la PME « D » : 201
II. Les résultats de l'enquête : 207
1. Statistiques descriptives : 207
1.1 Le niveau de connaissance des dirigeants sur la RSE : 207
1.2 Les autres moyennes : 209
2. L'analyse des résultats : 210
2.1 La fidélité et la validité des échelles de mesure : 210
3. La corrélation de Pearson : 212
4. Analyse des variances : 212
5. L'analyse de composant principale (ACP) : 216
Section 2 : Analyse et discussion des résultats. **219**
I. Analyse des résultats des études de cas et de l'étude quantitative : 219
1. Le niveau de connaissance des dirigeants sur la RSE : 219
2. Types de stratégies et de vision stratégique adoptés par les dirigeants des PME sur la RSE 221
2.1 Les stratégies RSE adoptés par les PME : 221

2.2 La vision des dirigeants sur la RSE : 223
3. les facteurs qui influencent l'intégration de la RSE 226
4. La responsabilité sociale des PME : 229
Conclusion de quatrième chapitre : 230
Conclusion de la deuxième partie : 232
Conclusion générale : 233
Les apports de recherche : 237
- Les apports théoriques 237
- Les apports méthodologiques 237
- Les apports managériaux 237
Limites et perspectives de recherche : 238
Références bibliographiques : 239
Annexe 1 : le guide d'entretien semi-directif mené auprès des dirigeants des PME 255
Annexe 2 : le guide d'entretien semi-directif mené auprès de la chambre de commerce et la direction de l'industrie 256
Annexe 3 : le guide d'entretien semi directif mené auprès d'un expert en droit 257
Annexe 4 : le guide d'entretien semi directif mené auprès d'un doctorant en science Islamique 258
Annexe5 : le questionnaire 259
Table des matières 265

« Les pratiques de RSE dans la vision stratégique des dirigeants : cas des PME agroalimentaires »

Résumé :
Cette thèse s'intéresse à l'analyse de la manière dont les dirigeants des PME agroalimentaires en Algérie perçoivent et intègrent la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans leur vision stratégique. Dans un contexte où les résultats de l'intégration de la RSE varient selon les spécificités économiques, politiques, culturelles et sociales des pays, l'étude met l'accent sur le rôle central de la conscience des dirigeants quant aux retombées positives de cette démarche.La problématique centrale posée est la suivante :
Comment se manifeste la relation entre la vision stratégique des dirigeants des PME et les pratiques de RSE ?
La recherche s'organise en deux grandes parties :La **première partie** propose un cadre théorique et conceptuel, en abordant les fondements de la RSE ainsi que les approches liées à la vision stratégique des dirigeants de PME. La **deuxième partie** présente l'analyse du contexte algérien, les choix méthodologiques et épistémologiques adoptés, ainsi que les principaux résultats de terrain issus de l'étude menée.
En conclusion, cette thèse met en lumière la diversité des perceptions des dirigeants algériens sur la RSE, et l'impact de cette vision sur l'engagement effectif des PME dans des pratiques responsables.
Mots clés :**Corporate Social Responsibility (CSR) – Strategic vision – Business leaders – Agri-food SMEs – Algerian context – Responsible practices – Sustainable development**.

« Corporate Social Responsibility practices in the strategic vision of business leaders : a case study of agri-food SMEs »

Abstract:
This thesis focuses on analyzing how the leaders of agri-food SMEs in Algeria perceive and integrate Corporate Social Responsibility (CSR) into their strategic vision. In a context where the outcomes of CSR integration vary according to the economic, political, cultural, and social specificities of each country, the study highlights the central role of managerial awareness regarding the positive impacts of CSR practices.The core research question is: **How is the relationship between SME leaders' strategic vision and CSR practices manifested?**
The research is structured into two main parts :The **first part** presents the theoretical and conceptual framework, addressing the foundations of CSR as well as approaches related to the strategic vision of SME leaders.The **second part** offers an analysis of the Algerian context, the methodological and epistemological choices made, and the main empirical findings of the study.
In conclusion, this thesis highlights the diversity of Algerian leaders' perceptions of CSR and the impact of their vision on the effective engagement of SMEs in responsible practices.
Key words:Corporate social responsibility, strategy, managers, SMEs agri-food, vision, case study, survey, moderate positivism.

"ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في الرؤية الاستراتيجية للقادة: حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الزراعي الغذائي"

الملخص:
تركّز هذه الأطروحة على تحليل كيفية إدراك قادة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) وكيفية إدماجها في رؤيتهم الاستراتيجية. وفي سياق تختلف فيه نتائج تطبيق المسؤولية الاجتماعية من بلد إلى آخر تبعًا للخصوصيات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، تسلط الدراسة الضوء على الدور المحوري لوعي القادة بتأثيرات هذه الممارسة الإيجابية.
تتمحور الإشكالية الرئيسية حول السؤال التالي :**كيف تتجلى العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية لقادة الشركات الصغيرة والمتوسطة وممارسات المسؤولية الاجتماعية؟**
تنقسم الدراسة إلى جزأين رئيسيين:يعرض الجزء الأول الإطارين النظري والمفاهيمي، من خلال التطرق إلى أسس المسؤولية الاجتماعية للشركات والمقاربات المرتبطة بالرؤية الاستراتيجية للقادة في الشركات الصغيرة والمتوسطة.أما الجزء الثاني، فيتناول تحليل السياق الجزائري، والخيارات المنهجية والأبستمولوجيا المتبعة، إلى جانب عرض أبرز نتائج الدراسة الميدانية.
ختامًا، تبرز هذه الأطروحة تنوع تصورات القادة الجزائريين حول المسؤولية الاجتماعية، وتأثير رؤيتهم في مدى انخراط الشركات الصغيرة والمتوسطة في ممارسات مسؤولة.
مفتاحيةكلمات :

المسؤولية الاجتماعية للشركات – الرؤية الاستراتيجية – القادة / المديرون– المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الزراعي الغذائي – السياق الجزائري – الممارسات المسؤولة – التنمية المستدامة.