

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**La responsabilité sociétale des entreprises comme
levier d'innovation**

Etude de cas : SARL TIBA International Algérie

Présenté par :

M^{lle}. Nesrine DERMOUN

Encadrante :

M^{me}. Moufida BIRI

Maitre assistante « A »

À EHEC d'Alger

08^{ème} Promotion

Juin 2021

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**La responsabilité sociétale des entreprises comme
levier d'innovation**

Etude de cas : SARL TIBA International Algérie

Présenté par :

M^{lle}. Nesrine DERMOUN

Encadrante :

M^{me}. Moufida BIRI

Maitre assistante « A »

À EHEC d'Alger

08^{ème} Promotion

Juin 2021

-Dédicace-

A ma très chère mère

Auprès de qui j'ai trouvé une source inépuisable d'affection et dévouement.

*Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point t'exprimer ma grande
affection et ma profonde reconnaissance comme il se doit.*

*Ta patience, ta bonne volonté, tes précieux conseils, tes encouragements,
tes sacrifices ainsi que ta confiance en moi ont été pour beaucoup dans
ma réussite.*

*Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour que ses enfants suivent
le bon chemin dans leur vie ainsi que dans leurs études.*

Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours tout au long de ma vie.

Je te dédie ce modeste travail en témoignage de mon profond amour.

*Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longévité
et tout le bonheur du monde.*

-Remerciement-

Je remercie avant tout Dieu de m'avoir donné le courage, la force, et la volonté de mener jusqu'à la fin de ce travail.

À mon encadrante M^{me}. BIRI Moufida recevez ma plus grande reconnaissance pour avoir accepté de diriger mon travail, pour son aide, sa disponibilité, ses orientations, ses précieux conseils et la volonté qu'elle a manifestée tout au long de l'élaboration du présent mémoire.

À mon maître de stage au sein de TIBA international Algérie, M. BOUMAIZA El Mahdi pour sa disponibilité malgré la charge du travail, qui m'a cordialement accueilli, qui a été d'une amabilité sans réserve et sans lequel rien n'aurait été possible.

À tout le personnel qui ont été très gentils avec moi et qui m'ont permis de faire cette recherche.

À tous les enseignants qui m'ont formée tout au long de mon cursus universitaire et en particulier, M. KERKOUB Azzedine, M. M.ADAGH Mohamed Cherif, M^{me}. RAHAL Farah et ainsi que tous les responsables et les employés de l'école des Hautes Etudes Commerciales EHEC Alger.

À Mon enseignant du lycée M. BENHABILES Samir

À mes chères amies Amina HASNAOUI, Sarah BEKACHE, Sabrina DAHNI, Karima MELLOUKI, Sarah BOUDJEMA.

Enfin, aucun remerciement ne serait à la hauteur du soutien de mes parents et surtout ma très chère mère qui m'a toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

À tous les intervenants qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire

Mille mercis à tout le monde, ceux cités et ce que j'ai omis de citer.

Liste des tableaux

Chapitre 1

N° figure	Intitulé	Page
1	La genèse du concept de Responsabilité sociale des entreprises	10
2	Les sept principes de bases	13
3	Les cinq dimensions de la responsabilité sociale des entreprises	35

Chapitre 2

N° figure	Intitulé	Page
4	Différence entre l'invention et l'innovation	43
5	Caractéristiques de l'innovation managériales	64

Chapitre 3

N° figure	Intitulé	Page
6	La répartition des interrogés selon le sexe.	84
7	Répartition des interrogés par tranche d'âge	85
8	Répartition des interrogés selon l'ancienneté	86
9	Connaissance des interrogés sur le concept de la RSE	87
10	L'adhésion des interrogés à une entreprise qui ne pratique pas la RSE.	92
11	Degré d'importance pour les interrogés à ce que les entreprises opèrent sur un niveau responsable	93
12	Niveau de préoccupation de TIBA par ses employés	95
13	Avis des interrogés sur l'effet positif des pratiques RSE sur l'innovation.	97
14	L'apprentissage constant au sein de TIBA	98
15	La diversification dans la façon dont s'effectuent les tâches au sein de TIBA	99
16	Niveau suggestions pour l'amélioration des prestations de services de TIBA	100
17	Amélioration du service lorsque les interrogés font des suggestions	101
18	Degré de liberté des interrogés dans la façon de travailler	102
19	Le développement sans cesse de nouvelles solutions chez TIBA	103
20	La flexibilité et adaptation de TIBA aux changements internes et externes	103
21	La recherche constante de nouvelles façons de résoudre les problèmes chez TIBA par les employés	105
22	Témoignage de stimulation de la créativité au sein de TIBA	106

Liste des figures

Chapitre 1

N° de figure	Intitulé	Page
1	Les sept questions centrales de la Responsabilité sociétale de la norme ISO 26000	21
2	Le développement durable	22
3	Les 17 ODD autour de 5 domaines clés	24
4	Les parties prenantes	27
5	Les dimensions de la RSE	30
6	Dimension sociale	31
7	Dimension économique	32
8	Dimension environnementale	33
9	l'intersection des dimensions du développement durable	34

Chapitre 2

N° de figure	Intitulé	Page
10	Les catégories d'innovation construite à partir des définitions du Manuel d'Oslo (OCDE, 2005)	48
11	Les dix types d'innovation par Doblin	51
12	Typologie des innovations selon Henderson et Clark	53
13	Matrice d'innovation Selon F. Rothaermel	53
14	Principales composantes de l'environnement externe influant sur l'innovation des entreprises	57
15	Une multi-terminologie pour un concept unique	60
16	Les 3 catégories de l'innovation managériale	60
17	Les barrières à l'innovation organisationnelle	66
18	Les Axes de l'innovation responsable	68

Chapitre 3

N° de figure	Intitulé	Page
19	Structure sociétale qui lie l'entité algérienne avec les autres entreprises associées du groupe en rapport avec les transactions contrôlés	74
20	Organisation des filiales de ROMEU selon ses Business Unit	75
21	Organigramme de la direction générale de la SARL TIBA International Algérie	79
22	La répartition des interrogés selon le sexe.	85
23	Répartition des interrogés par tranche d'âge.	86
24	Répartition des interrogés selon l'ancienneté	87
25	Connaissance des interrogés sur le concept de la RSE	88
26	Préférences des employés dans un lieu de travail	89
27	Avis des interrogés sur ce qu'est une entreprise responsable	90
28	Préférences des avantages sociaux	91
29	L'adhésion des interrogés à une entreprise qui ne pratique pas la RSE	92
30	Degré d'importance pour les interrogés à ce que les entreprises opèrent sur un niveau responsable	93
31	Type d'activités RSE auxquels TIBA est impliquée	94
32	Degré de préoccupation de TIBA par ses employés	95
33	Les raisons pour lesquelles les entreprises s'impliquent dans des activités RSE	96
34	Avis des interrogés sur l'effet positif des pratiques RSE sur l'innovation.	97
35	L'apprentissage constant au sein de TIBA	98
36	La diversification dans la façon dont s'effectuent les tâches au sein de TIBA	99
37	Niveau suggestions pour l'amélioration des prestations de services de TIBA	100
38	Amélioration du service lorsque les interrogés font des suggestions	101
39	Degré de liberté des interrogés dans la façon de travailler	102
40	Le développement sans cesse de nouvelles solutions chez TIBA	103
41	La flexibilité et adaptation de TIBA aux changements internes et externes	104
42	La recherche constante de nouvelles façons de résoudre les problèmes chez TIBA par les employés.	105
43	Témoignage de stimulation de la créativité au sein de TIBA	106

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFNOR	Agence Française de Normalisation
CNES	Conseil National Economique et Social
CSR	Corporate Social Responsibility
DD	Développement Durable
GIM	Groupe des Industries Métallurgiques
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
ISO	International Organization for Standardization (organisation internationale de normalisation)
ISR	Investissement Socialement Responsable
LCL	Less Than Container Load (moins d'un chargement de conteneurs)
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
NVOCC	Non-Vessel-Operating Common Carrier (l'achat de capacités de transport maritime et le groupage)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique.
ODD	Objectif Développement Durable
OEA	Opérateur Economique Agréé
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONS	Office National des Statistiques
ONU	Organisation des Nations Unies
ORSE	Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises
PNAE	Plan National d'Action pour l'Environnement
R&D	Recherche et Développement
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
RSO	Responsabilité Sociétale des Organisations
SARL	Société à Responsabilité Limitée
UNU-MERIT	United Nations University - Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (L'Université des Nations Unies - centre de recherche et de formation économique et sociale de Maastricht pour l'innovation et la technologie)
WLC	Worldwide Logistic Consulting

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	1
<i>CHAPITRE 1 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises</i>	7
Section 1 : Généralités sur la responsabilité sociétale de l'entreprise	9
Section 2 : Le champ d'application de la RSE	13
Section 3 : Section 3 : La RSE et le Développement Durable	21
<i>CHAPITRE 2 : L'innovation managériale</i>	38
Section 1 : Généralités sur l'innovation.....	41
Section 2 : Les concepts liés à l'innovation managériale.....	57
Section 3 : Le lien entre la RSE et l'innovation.....	67
<i>CHAPITRE 3 : Etude de la RSE au sein de la Sarl TIBA international Algérie</i>	71
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil TIBA international Algérie.....	73
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	80
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	84
<i>Conclusion Générale</i>	110

Résumé

La Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) Un terme qui a augmenté en popularité durant ces dernières années. C'est la prise en compte des principes de développement durable dans les activités de l'entreprise. Aujourd'hui, avec une société qui est devenu extrêmement sensible aux comportements éthiques perçus des entreprises, et aussi car ces dernières jouent un élément clé dans la résolution des problèmes environnementaux et sociaux. Un grand nombre d'entreprises, non seulement des multinationales, mais également des entreprises familiales et des PME, adoptent. Un management de l'innovation qui répond aux questions de durabilité et de responsabilité sociale. Ainsi, pour réussir et innover, les entreprises doivent tenir compte de l'impact social et environnemental de leurs processus opérationnels. Car désormais ces dernières ne peuvent plus être tournées uniquement vers leur profit mais également avoir une préoccupation considérable pour les problématiques de la RSE.

La question apparaît alors d'elle-même, **Quel est le rôle de la RSE dans le processus de l'innovation ?**

Afin d'aboutir à des réponses à cette question, dans ce présent mémoire nous avons exploré davantage le lien qui existe entre la RSE et l'innovation en terme de notions et nous avons également mené une étude de cas au sein de TIBA international Algérie afin d'acquérir une compréhension plus approfondie sur la RSE, et de connaître son rôle dans le processus de l'innovation de TIBA.

Mots clés : Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), management de l'innovation, Développement durable.

Abstract

The Corporate Social Responsibility (CSR) a term that has increased in popularity in recent years. It is the integration of sustainable development principles in the activities of the company. Today, with a society that has become extremely sensitive to ethical behavior of companies. Because these companies play a key part in solving environmental and social problems. A large number of companies, not only multinationals, but also family businesses and SMEs, adopt innovation management that responds to questions of sustainability and social responsibility. Thus, to succeed and innovate, companies must take into account the social and environmental impact of their business processes. Henceforth, companies can no longer think only of increasing their profit but they must also be concerned with CSR issues.

Which leads to the following question, **what is the role of CSR in the innovation process?**

In order to come up with answers to this question, in this present thesis we have further explored the relationship between CSR and innovation at the concept level and we have also conducted a case study within TIBA international Algeria in order to gain a deeper understanding of CSR, and to figure out its role in TIBA's innovation process.

We further explored the relationship between CSR and innovation in concept and we also conducted a case study in international TIBA Algeria to gain a deeper understanding on CSR.

Keywords: Corporate social responsibility (CSR), innovation management, Sustainable development.

ملخص

المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) مصطلح نمت شعبيته في السنوات الأخيرة. وهو دمج مبادئ التنمية المستدامة في أنشطة الشركة. اليوم، مع مجتمع أصبح شديد الحساسية للسلوك الأخلاقي للشركات ولأن هذه الشركات يلعبون دورًا رئيسيًا في حل المشاكل البيئية والاجتماعية. العديد من الشركات، ليس فقط الشركات متعددة الجنسيات، ولكن الشركات العائلية والشركات الصغيرة والمتوسطة أيضا، تتبنى إدارة الابتكار كطريقة تجيب على الأسئلة المطروحة حول الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. وبالتالي، لتحقيق النجاح والابتكار، يجب على الشركات أن تأخذ بعين الاعتبار آثارها الاجتماعية والبيئية الناتجة عن عملياتها التشغيلية. ومن الآن فصاعدا لم يعد بإمكان الشركات التفكير فقط في زيادة أرباحها، ولكن يجب أيضًا أن تهتم بقضايا المسؤولية الاجتماعية للشركات.

الأمر الذي يؤدي إلى طرح السؤال التالي، ما دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في عملية الابتكار؟

من أجل تقديم إجابات على هذا السؤال، لقد قمنا في هذه الأطروحة بتعميق في البحث عن العلاقة الموجودة بين المسؤولية

الاجتماعية للشركات والابتكار كمفاهيم كما قد أجرينا أيضًا دراسة حالة داخل الشركة TIBA international Algérie

ولتعميق فهمنا للمسؤولية الاجتماعية للشركات، والتعرف على دورها في عملية الابتكار في TIBA.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، إدارة الابتكار، التنمية المستدامة.

Introduction générale

Il est vrai que l'industrialisation a apporté la prospérité économique en transformant socialement et économiquement la société d'une économie agraire à une économie industrielle, simplifiant ainsi le travail avec de nouvelles méthodes et de nouvelles machines, ce qui a amené à une augmentation remarquable de la production, et de l'urbanisation. Une croissance industrielle certes mais accompagnée par de nouveaux problèmes. Résultant de nombreuses conséquences imprévues tant sur le plan économique que social, Poussant les impacts environnementaux plus près des limites de seuil de tolérance.

L'industrialisation a commencé à affecter l'environnement avec de graves problèmes de dégradation. Certains de ces problèmes comprenaient la pollution de l'air et de l'eau et la contamination des sols qui ont entraîné à une détérioration significative de la qualité de vie et de l'espérance de vie. L'industrialisation a également exacerbé la séparation du travail et du capital. Ceux qui possédaient les moyens de production sont devenus disproportionnellement riches, ce qui a provoqué une grande inégalité des revenus. L'industrialisation a eu d'autres effets sur la société. Les travailleurs ont été contraints de quitter leur famille et de migrer vers les zones urbaines à la recherche d'un emploi. Travaillant de longues heures, mal nourri et vivant dans des conditions de surpeuplement, ce qui entraînait des maladies et du stress.

En conséquence de leur propre action, l'humanité est confrontée à d'énormes défis. Le déclin de la biodiversité, l'augmentation des inégalités, changement climatique, la surexploitation des ressources naturelles liées à cette croissance économique et démographique et ainsi que plusieurs d'autres crises écologiques, sociales et même économiques ont eu lieu dans le monde. Des crises qui ont ébranlés les fondements de nos sociétés. Certaines entreprises occidentales ont enfin commencé à découvrir que leurs activités économiques et industrielles avaient un impact significatif sur l'environnement et l'équilibre social et qu'un modèle plus durable était nécessaire.

Face à cette inquiétude et ce besoin nécessaire de changement, le développement durable est apparu comme un espoir visant à trouver une solution dont a besoin notre planète et ses habitants pour vivre dans un monde plus équitable, en bonne santé et en respectant l'environnement.

Le développement durable, c'est œuvrer au développement tout en gardant à l'esprit l'importance d'être responsable de l'environnement dans lequel nous vivons. L'idée de base du développement durable est de travailler pour aujourd'hui tout en gardant à l'esprit les besoins de demain. Un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les besoins des générations futures à venir. Le développement durable nous apprend à bien utiliser nos ressources.

Bien plus qu'un modèle idéal ou une tendance, le développement durable, représente à l'avenir un défi stratégique primordial pour les entreprises et cela en intégrant les objectifs économiques, environnementaux et sociaux dans les objectifs, les activités et la planification d'une entreprise, dans le but de créer de la valeur à long terme pour l'entreprise, ses parties prenantes et la société au sens large.

L'application du concept de développement durable au sein de l'entreprise se traduit par l'adoption de la norme ISO 26000, il s'agit d'une norme internationale d'application volontaire, qui énonce un ensemble de principes directeurs relatifs à la responsabilité sociétale, d'un développement durable. C'est le premier grand pas pour l'émergence du concept RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Un concept qui implique à peu près tout ce qu'une entreprise fait pour défendre les principes du développement durable. Plus précisément, il s'agit de la « responsabilité » collective d'une entreprise ou d'une organisation de respecter certaines normes de durabilité. L'entreprise met en œuvre un ensemble de pratiques pour respecter les trois dimensions du développement durable, à savoir : la dimension économique, la dimension environnementale et la dimension sociale. Pour les organisations publiques, le terme employé est RSO pour Responsabilité Sociétale des Organisations.

Étant donné que les pratiques de développement durable sont essentielles à la survie d'une entreprise, des actions durables ciblées dans le cadre de la stratégie d'une entreprise sont susceptibles de devenir une source d'avantage concurrentiel.

La RSE ne concerne pas les produits ou services en lui-même, mais elle a un impact direct sur la volonté du grand public d'acheter, d'investir et de travailler pour une entreprise donnée, toutes choses qui ont un impact direct sur la réputation de l'entreprise et dans l'amélioration de son image sur le marché. En effet, les attentes ont évolué, tandis que les clients et la société sont devenus extrêmement sensibles au comportement éthique perçu des entreprises. Pour réussir et innover, les entreprises doivent tenir compte de l'impact social et environnemental de leurs processus opérationnels, stimuler la créativité des employés et collaborer avec leurs clients, fournisseurs et autres partenaires commerciaux dans la conception et le développement de nouveaux produits et services innovants.

Le terme « innovation responsable » signifie l'intégration volontaire et proactive des aspects sociaux et environnementaux dans la mise au point, la production et la commercialisation d'un produit, service, procédé, système ou mode d'organisation.

Ce ne sont pas toutes les entreprises qui pratiquent la RSE mais celles qui le font sont beaucoup plus performantes. L'intensification des exigences des engagements sociaux des entreprises a rendu nécessaire l'adoption d'un comportement socialement et écologiquement responsable et tout cela en assurant leur croissance. Par ailleurs, l'innovation étant un facteur clé de croissance et d'avantage concurrentiel de l'entreprise, à présent, les entreprises doivent d'avantage investir dans des innovations qui non seulement sont stimulées par les nouvelles technologies et le développement des compétences en ingénierie, mais aussi par une préoccupation considérable pour les problématiques de la RSE, c'est pour cela que notre choix s'est porté sur ces deux qui sont la responsabilité sociétale des entreprises, et l'innovation plus précisément l'innovation managériale, C'est dans cet ordre que nous avons choisi un thème intitulé: « La Responsabilité Sociétale des Entreprises comme Levier d'innovation ».

L'intérêt de notre recherche est de connaître le rôle de la responsabilité sociétale des entreprises dans le processus de l'innovation, en essayant de voir comment cette dernière contribue-t-elle l'innovation. Pour la réalisation de ce présent mémoire, nous avons effectué notre recherche au niveau de la SARL TIBA International Algérie située à Birkhadem (wilaya d'Alger).

Dans le cadre de notre travail nous avons porté notre intérêt sur la RSE, et à travers ce mémoire qui a pour objectif de mieux comprendre la contribution de cette dernière dans le processus de l'innovation.

Le choix de notre thème a été motivé par les éléments suivants :

- ✓ La RSE et l'innovation managériale sont deux sujets intéressants et qui me passionnent
- ✓ Le thème de l'étude étant en fortement lié avec notre domaine de spécialisation « management et entrepreneuriat ».
- ✓ RSE un sujet d'actualité et d'une importance en management des organisations
- ✓ L'apport des études sur la valeur ajoutée du lien de la RSE et l'innovation managériale n'est pas vraiment traité dans notre spécialité, ce qui nous a motivés pour fonder notre étude dans ce champ
- ✓ Comprendre la relation entre la RSE et le management de l'innovation dans l'entreprise

A la lumière de ce qui précède, notre étude a pour but de répondre à la problématique suivante :

Quel est le rôle de la responsabilité sociétale des entreprises dans le processus de l'innovation ?

Ainsi à la lumière de ce qui précède, l'objet de notre travail de recherche est d'apporter des éléments de réponses à la problématique suivante : « **Quel est le rôle de la responsabilité sociétale des entreprises dans le processus de l'innovation ?** ». De cette principale question découlent d'autres questions secondaires importantes à savoir :

- *Q1: De quelle manière la RSE contribue-t-elle à l'innovation au sein de TIBA ?*
- *Q2: Quels sont les impacts de la RSE pour les employés de TIBA ?*
- *Q3: Est-ce que l'adoption de la RSE permet l'amélioration du processus de l'innovation au sein de TIBA ?*

Afin de répondre à ces questions, nous avons proposé quatre hypothèses suivantes :

- ✓ *H1 : Le capital humain au cœur du processus de l'innovation et de la RSE*
- ✓ *H2 : L'implication des employés au travail engendrée par La RSE crée un climat favorable à l'innovation au sein de TIBA*
- ✓ *H3 : L'adoption de la RSE ne permet pas l'amélioration du processus de l'innovation chez TIBA*

Afin de confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons emprunté une méthode de recherche basée sur :

- Une recherche bibliographique et l'analyse du contenu de ces documents.
- L'observation et la recherche en interne durant notre passage dans l'entreprise.
- Une recherche quantitative (le questionnaire)

En ce qui concerne le plan de travail, nous avons structuré ce travail en (03) trois chapitres : Deux premiers chapitres théoriques avec un chapitre de cas pratique, chacun d'entre eux contient 3 sections.

Le premier chapitre portera une généralité du concept de la RSE (son historique, son évolution à travers le temps), ensuite nous allons présenter ce concept ainsi que son champ d'application selon la norme ISO 26000, enfin nous allons montrer le lien qui existe entre le développement durable et la RSE.

Le deuxième chapitre dans lequel nous allons parler de l'innovation en général puis nous allons consacrer notre intérêt particulièrement sur le management de l'innovation et pour finir nous allons aborder le lien qui existe entre la RSE et l'innovation.

Le dernier chapitre sera consacré au cas pratique, où on va d'abord commencer par une présentation de la société-mère (Romeu) ensuite celui de l'organisme d'accueil (TIBA), ensuite, la démarche méthodologique adoptée pour mener notre recherche, et pour finir avec l'interprétation et l'analyse des résultats, accompagner de suggestions et recommandations. Enfin, une conclusion qui synthétise nos résultats attribués.

Chapitre 1

La responsabilité sociale des entreprises

▪ La Responsabilité Sociétale des Entreprises

Introduction du chapitre

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), Un concept qui fait aujourd'hui partie intégrante du discours sur le développement durable. Le rôle des entreprises par rapport aux enjeux environnementaux, sociaux, économiques et éthiques étant de plus en plus mis en avant, la responsabilité de celles-ci est au centre des préoccupations de la société civile, des gouvernements, des organisations internationales, et du monde académique.

La réputation de l'entreprise est considérée aujourd'hui comme l'actif stratégique le plus important sur le plan de la création de valeur. Elle procure à la firme un avantage compétitif unique qui lui permet de se différencier de ses concurrents. Elle constitue néanmoins un capital fragile et peut être détruite en un instant lors du non-respect ou non volonté de s'inquiéter des dimensions sociales, environnementales et économique de la RSE.

Ainsi, entreprendre une démarche RSE permet donc l'entreprise d'accéder à de nouveaux marchés et de se démarquer de ses concurrents sur le marché.

Dans ce premier chapitre, nous évoquerons dans la première section l'historique de la RSE ainsi que son évolution à travers le temps, ensuite nous allons présenter ce concept en utilisant des définitions proposés par plusieurs auteurs

La deuxième section, champ d'application de la RSE selon la norme ISO 26000

Enfin dans la troisième et dernière section, nous évoquerons le lien qui existe entre la RSE et le développement durable, en commençant par définir ce dernier, ainsi que ses objectifs et dimensions, pour terminer la place qu'occupe la RSE dans les entreprises algérienne.

Section 1 : Généralités sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

1.1. Historique

On associe souvent la Responsabilité Sociale des Entreprises au développement durable ou encore à la mondialisation, alors que cette notion a vu le jour bien avant ces phénomènes.

Le concept de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a une longue histoire associée à la façon dont cela affecte le comportement des organisations. Afin de comprendre son impact sur l'organisation des comportements, il est donc nécessaire d'appréhender son évolution. La RSE a constamment changé au cours des 60 dernières années. ¹

la RSE est apparue dès les années 1950 aux États-Unis, l'accent était mis principalement sur la responsabilité des entreprises à l'égard de la société et de faire du bien à la société, c'est-à-dire, de quoi l'entreprise est-elle responsable et jusqu'où s'étend sa responsabilité. Dans les années 1960, des événements, des personnes et des idées clés ont joué un rôle important dans la caractérisation des changements sociaux introduits au cours de cette décennie. Dans les années 1970, les chefs d'entreprise exercent des fonctions de gestion traditionnelles en matière de responsabilité sociale des entreprises, tandis qu'en 1980, les intérêts commerciaux et sociaux de l'entreprise se sont rapprochés et sont devenus plus à l'écoute de leurs membres. Dans les années 1990, l'idée de RSE est devenue presque universellement acceptée, la RSE a également été associée à la littérature stratégique, et enfin, dans les années 2000, la RSE est finalement devenue un enjeu stratégique important, L'entreprise cherche désormais à identifier les facteurs extra financiers qui lui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier sa performance économique.

¹ MADRAKHIMOVA (F), *Evolution of The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility*, Global Conference on business and finance proceedings, 2013, p114.

1.2. La genèse et L'évolution historique de la RSE

En 2013, F. Madrakhimova résume dans son livre (Evolution of The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility) l'historique de la RSE entre 1953 et 2005 en recensant les définitions appartenant à 15 différents auteurs, cette évolution permet de faire ressortir la relation qui existe entre l'historique de l'évolution du concept de la RSE, et des différentes définitions de la RSE. Voir le tableau 1 présentée ci-dessous.

Tableau 1 : La genèse du concept de Responsabilité sociale des entreprises

Le concept	Les auteurs	Les fondements
La Responsabilité Sociales des Entreprises	Bowen (1953); Carroll (1979); Davis (1960)	Vision normative de la responsabilité sociale, frontières entre les sphères économique et sociale
Réactivité sociale des entreprises	Ackerman (1973); Carroll (1979); Preston et Post (1975)	La capacité des entreprises à répondre aux défis sociaux
Performance sociale des entreprises	Carroll (1979); Wood (1991); Sethi (1975); Wartick et Cochran (1985); Wood et Jones (1995)	Un modèle de performance sociale des entreprises
Performance sociale des entreprises et parties prenantes	Clarkson (1995); Donaldson et Preston (1995); Freeman (1984); Post et al. (2002)	Nouvelle conceptualisation de l'entreprise dans un écosystème de parties prenantes
Citoyenneté d'entreprises	Logsdon et Wood (2002)	Un modèle qui encastre les entreprises au cœur de leurs responsabilités vis-à-vis de leurs parties prenantes
Durabilité des entreprises	Steurer et al (2005); Van Marrewijk (2003)	La relation entre responsabilité sociale des entreprises et leur stabilité/durabilité

Source: <https://journals.openedition.org/vertigo/17715> (Consulté le 6 Avril 2021 à 9h04)

1.3. Définitions de la RSE

Lors de l'inspection de diverses littératures, on peut remarquer qu'il n'y a pas une seule définition acceptée de manière générale, mais cela n'est pas surprenant car de nombreux concepts mettent beaucoup de temps avant qu'une définition communément acceptée ne se produise, bien que de nombreux auteurs et institutions du monde entier définissent la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) manière similaire.

Comme mentionnée précédemment, la définition de ce qu'est la RSE ne fait pas l'unanimité parmi les académiciens. Néanmoins, pour les besoins du papier, quelques définitions ont été retenues.

La première définition de la RSE étant académiquement acceptée se trouve dans le livre «Responsabilités sociales de l'homme d'affaires», écrit par Howard Bowen en 1953, qui est considéré comme le père fondateur de la RSE moderne.

« [La RSE] fait référence aux obligations pour un dirigeant de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions ou de suivre ces lignes de conduite qui apparaissent comme souhaitables en termes d'objectifs ou de valeurs pour notre société. »²

Pour la Commission Européenne(2011), Il s'agit de « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

Pour assumer cette responsabilité, les entreprises doivent respecter la législation et les conventions collectives. Pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes (fournisseurs, clients, sous-traitants...), un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base.³

Selon Novethic, un centre de ressources et d'expertise sur la responsabilité sociétale des entreprises et l'investissement socialement responsable. Ce dernier définit la RSE comme : « La notion de responsabilité sociale des entreprises est liée à l'application aux entreprises du concept de développement durable qui repose sur trois piliers (économique, social et environnemental). La RSE (ou CSR en anglais Corporate Social Responsibility) signifie qu'une entreprise doit

² Desclée de Maredsous (C): *L'impact de la Responsabilité Sociétale des Entreprises sur le bien-être des employés*, Mémoire de Master en Sciences de Gestion (option : Management des ressources humaines), Université Catholique de Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve, Belgique, 2015, p.10

³<https://www.ecologie.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises> (Consulté le 30 Avril 2021 à 14 h20)

non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. Elle doit aussi être plus attentive aux préoccupations de ses parties prenantes (« stakeholders ») : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et société civile dont les ONG sont les porte-parole.»⁴

La quatrième définition provient du site d'une agence non-gouvernementale et indépendante, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), dont le premier but est l'élaboration des normes internationales englobant 40 la quasi-totalité des secteurs de l'économie, de l'industrie et de la technologique.

Ainsi, L'ISO 26000 définit La responsabilité Sociale comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations

Note 1 à l'article: Les activités comprennent des produits, des services et des processus.

Note 2 à l'article: Les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence »⁵

⁴KERMICHE, (H) : *Essai d'élaboration d'un rapport de développement durable Selon le standard global reporting initiative*, Étude de cas : Naftal, mémoire de License en science commerciales et financières (option ; Finance), Ecole Supérieure de Commerce ESC, Kolea, TIPAZA, 2010, p20.

⁵ ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale v : 2010, p.3

Section 2 : Le champ d’application la RSE

La norme ISO 26000 décrit comment une entreprise peut intégrer la responsabilité sociétale dans son organisation en suivant 7 principes de base et en répondant à 7 questions centrales.

2.1.L’intégration de la norme ISO 26000

2.1.1. Les sept principes de bases de la RSE

L’article 4 de la norme ISO 26000 introduit et explique les principes de la responsabilité sociétale (voir tableau ci-dessous), ces derniers doivent toujours être pris en compte dans l’ensemble de la démarche RSE lors de l’élaboration des réponses aux 7 questions centrales par l’organisme

Une démarche qui est composée de trois étapes :

- 1-Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes. (Article 5)
- 2-Dérouler les 7 questions centrales. (Article 6)
- 3-Intégrer la Responsabilité Sociétale dans l'ensemble de l'organisation. (Article 7)

Tableau 2 : Les sept principes de bases

PRINCIPE	METHODE	OBJECTIF
Redevabilité	Elle doit inclure l’impact la société en général en fonction de sa nature et des circonstances. Elle englobe également le fait d’assumer une pratique fautive, de prendre des mesures appropriées et en évitant qu’elle ne se reproduise	Répondre de ses impacts sur la société, l’économie et l’environnement tout en satisfaisant les intérêts des parties prenantes et le respect de la législation et de la réglementation vis-à-vis des autorités.
Transparence	L’organisation doit communiquer efficacement sur sa politique, ses activités, sa stratégie et ses décisions, ainsi que sur les impacts qu’elle peut avoir sur la société et l’environnement. Ces	Assurer la transparence des décisions prises et des activités menées lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l’environnement.

	informations doivent être disponibles, accessibles et compréhensibles par tous.	
Comportement	éthique Promouvoir un comportement éthique nécessite d'identifier et de déclarer ses principes et valeurs essentielles (dans le respect des standards internationales) et en les appliquant à toutes parties prenantes, autrui, animaux ou sur l'environnement.	Se comporter de manière éthique sur les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité.
Reconnaissance des intérêts des parties prenantes	Clients, fournisseurs, collaborateurs, actionnaires, collectivités, environnement (...) ont des droits et doivent pouvoir exprimer des demandes ou des intérêts spécifiques qu'il convient de prendre en compte en dialoguant et en s'influençant mutuellement.	Reconnaître et prendre en considération les intérêts de ses parties prenantes et y répondre.
Respect du principe de légalité	Les lois et la réglementation doivent être écrites, diffusées et appliquées de manière équitable conformément à des procédures établies. Le respect du principe de légalité implique qu'une organisation se conforme à toutes les législations et réglementations en vigueur (en veillant qu'elle soit toujours à jour).	Respecter le principe de légalité (primauté du droit, aucun individu/organisation n'étant au-dessus des lois).
Prise en compte des normes internationales de comportement	Dans les situations où la législation contredit ou est en opposition avec les normes internationales de comportement, il convient que l'organisation s'efforce malgré tout de les prendre en compte dans toute la mesure du possible tout en évitant d'être complice des activités d'une autre organisation qui ne seraient pas en cohérence avec ces normes.	Prendre en compte les normes internationales de comportement tout en respectant le principe de légalité.

<p>Respect des droits de l'Homme</p>	<p>L'organisation doit appliquer de manière indivisible dans tous les pays, toutes les cultures et situations les droits de l'Homme (tout en prenant en compte les normes internationales de comportement dans les cas où la législation ou sa mise en application n'assure aucune protection adéquate des droits de l'Homme).</p>	<p>Respecter les droits de l'Homme et reconnaître leur importance et leur universalité.</p>
---	--	---

Source : PRIMARE, (A) : *Axes d'amélioration de la RSE d'une entreprise selon les recommandations de la norme ISO 26000:2010*, Mémoire de Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Université de Technologie de Compiègne, 2016.

2.1.2. Les sept questions centrales de la RSE

L'article 6 de la norme ISO 26000 explique les questions centrales et les domaines d'action associés en matière de responsabilité sociétale.

Chacune de ces questions centrales comprend une variété de questions qui permettra à une organisation d'identifier les impacts principaux sur la société.

Toute organisation privée ou publique souhaitant établir le périmètre de sa responsabilité sociétale selon les critères de la norme ISO 26000 doit amorcer une réflexion sur un axe composé de sept questions centrales

- La gouvernance de la structure ;
- Les Droits de l'Homme ;
- Les relations et conditions de travail ;
- La responsabilité environnementale ;
- La loyauté des pratiques ;
- Les questions relatives au consommateur et à la protection du consommateur ;
- Les communautés et le développement local.

Sur chacune de ces questions, l'ISO 26000 propose des lignes directrices et un guide permettant à l'organisation de s'évaluer, de se fixer des objectifs d'amélioration, et de les atteindre.

Les lignes directrices pour la mise en œuvre de la norme internationale ISO 26000 s'appliquent quant à elles aux champs suivants :

- « Concepts, définitions et terminologie de la responsabilité sociétale ;
- Origines, orientations et caractéristiques de la RSE ;
- Principes et pratiques relatifs à la responsabilité sociétale ;
- Questions centrales et domaines d'action de la RSE ;
- Intégration, mise en œuvre et promotion de comportements responsables dans l'ensemble de la structure et via les réseaux d'influence ;
- Inventaire des différentes parties prenantes et mise en place d'un dialogue ;
- Et une Communication active sur les engagements et performances en matière de RSE ». ⁶

Pour chaque de ces questions centrales sont associés des domaines d'action. On en compte 36 domaines d'actions en tout, ces derniers définissent les préconisations de mise en œuvre. À l'exception de la gouvernance. Ils sont énumérés comme suit

2.1.2.1. Gouvernance organisationnelle, question centrale 6.2

"La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre des objectifs". ⁷

Les décisions doivent être prises en tenant compte des attentes de la société. La responsabilité, la transparence, l'éthique et les parties prenantes devraient être des facteurs dans le processus décisionnel de l'organisation.

2.1.2.2. Droits de l'homme, question centrale 6.3

Tous les humains ont droit à un traitement équitable et à l'élimination de la discrimination, de la torture et de l'exploitation.

⁶ IDJERI, (Y) : *L'Apport de la RSE dans le Management d'une entreprise privée, Etude de cas : Pâturages d'Algérie*, Mémoire de magistère en Sciences de gestion (option: management stratégique), Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018, p.33.

⁷ <https://www.qualix.fr/demarche-rse-comprendre-les-7-questions-centrales/> (Consulté 16 Avril2021 21h55)

8 domaines d'action sont identifiés dans cette question centrale: ⁸

- Devoir de vigilance,
- Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme,
- Prévention de la complicité,
- Remédier aux attentes aux droits de l'Homme,
- Discrimination et groupes vulnérables,
- Droits civils et politiques,
- Droits économiques, sociaux et culturels,
- Principes fondamentaux et droits du travail.

2.1.2.3. Relations et Conditions de travail, question centrale 6.4

Ceux qui travaillent au nom de l'organisation ne sont pas une marchandise. Le but est d'empêcher la concurrence déloyale fondée sur l'exploitation et les abus.

5 domaines d'action sont identifiés dans cette question centrale: ⁹

- Emploi et relations,
- Conditions de travail et protection sociale,
- Dialogue social,
- Santé et sécurité au travail,
- Développement du capital humain et formation sur le lieu de travail

2.1.2.4.L'Environnement, question centrale 6.5

L'organisation a la responsabilité de réduire et d'éliminer les volumes et les modes de production et de consommation non viables et de veiller à ce que la consommation de ressources par personne devienne durable.

⁸ <https://www.qualix.fr/demarche-rse-comprendre-les-7-questions-centrales/> (Consulté 16 Avril2021 22h01)

⁹ <https://www.qualix.fr/demarche-rse-comprendre-les-7-questions-centrales/> (Consulté 16 Avril2021 22h01)

4 domaines d'action sont identifiés dans cette question centrale:¹⁰

- Prévention de la pollution,
- Utilisation durable des ressources,
- Atténuation et adaptation au changement climatique,
- Protection de l'environnement, de la biodiversité et réhabilitation des habitats naturels.

2.1.2.5.Loyauté des pratiques, question centrale 6.6

La mise en place de systèmes de concurrence loyale, la prévention de la corruption, l'encouragement d'une concurrence loyale et la promotion de la fiabilité de pratiques commerciales loyales contribuent à construire des systèmes sociaux durables.

5 domaines d'action sont identifiés dans cette question centrale:¹¹

- Lutte contre la corruption,
- Engagement politique responsable,
- Concurrence loyale,
- Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur,
- Respect des droits de propriété.

2.1.2.6.Questions relatives aux consommateurs, question centrale 6.7

La promotion d'un développement économique et social juste, durable et équitable en ce qui concerne la santé, la sécurité et l'accès des consommateurs relève de la responsabilité de l'organisation.

7 domaines d'action sont identifiés dans cette question centrale:¹²

- Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats,
- Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs,

¹⁰<https://www.qualix.fr/demarche-rse-comprendre-les-7-questions-centrales/> (Consulté 16 Avril2021 22h03)

¹¹<https://www.qualix.fr/demarche-rse-comprendre-les-7-questions-centrales/> (Consulté 16 Avril2021 22h03)

¹²<https://www.qualix.fr/demarche-rse-comprendre-les-7-questions-centrales/> (Consulté 16 Avril2021 22h03)

- Consommation durable,
- Service après-vente,
- Assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs,
- Protection des données et de la vie privée des consommateurs,
- Accès aux services essentiels,
- Éducation et sensibilisation.

2.1.2.7. implication et développement de la communauté, paragraphe 6.8

L'organisation devrait être impliquée dans la création de structures sociales durables où des niveaux croissants d'éducation et de bien-être peuvent exister.

7 domaines d'action sont identifiés dans cette question centrale:¹³

- Implication auprès des communautés;
- Éducation et culture,
- Création d'emplois et développement des compétences,
- Développement des technologies et accès à la technologie,
- Création de richesse et de revenus,
- Santé,
- Investissement dans la société.

¹³<https://www.qualix.fr/demarche-rse-comprendre-les-7-questions-centrales/> (Consulté 16 Avril 2021 22h08)

2.2.Objectif de L'ISO 26000

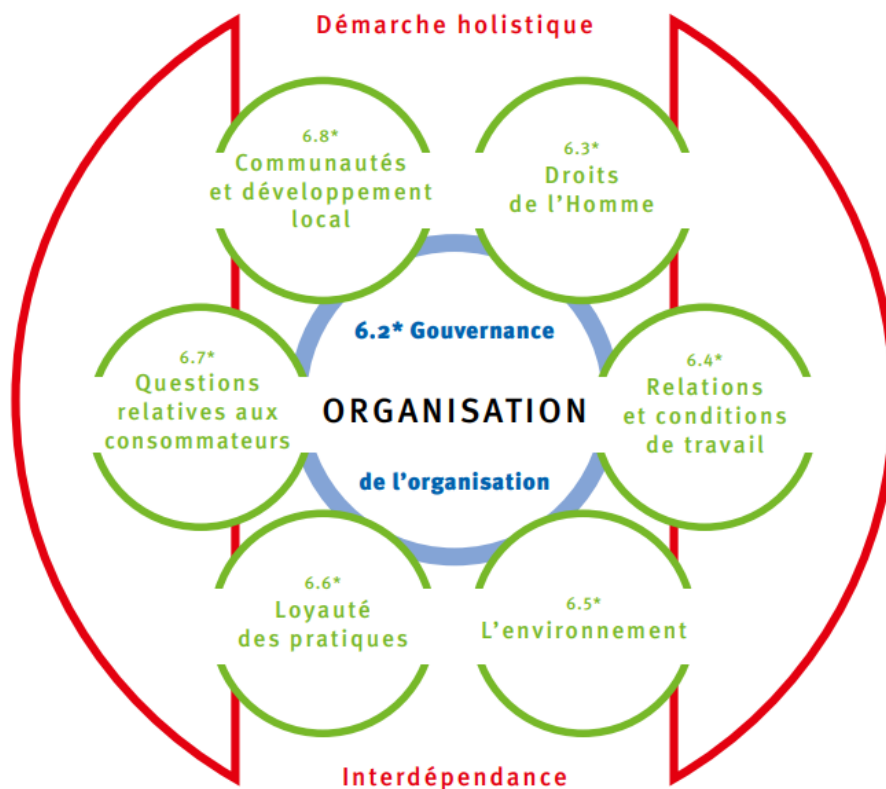
ISO 26000 vise à:

- Aider les organisations à assumer leurs responsabilités sociales tout en respectant les différences culturelles, sociétales, environnementales et juridiques et les conditions de développement économique
- Fournir des conseils pratiques liés à la mise en œuvre de la responsabilité sociale
- Aider à identifier et à s'engager avec les parties prenantes et à renforcer la crédibilité des rapports et des revendications concernant la responsabilité sociale
- Mettre en valeur les résultats et l'amélioration des performances
- Augmenter la confiance et la satisfaction dans les organisations parmi leurs clients et autres parties prenantes
- Assurer la cohérence avec les documents existants, les traités et conventions internationaux et les normes ISO existantes
- Promouvoir une terminologie commune dans le domaine de la responsabilité sociale
- Élargir la conscience de la responsabilité sociale

Cette norme n'a pas pour but de réduire le pouvoir du gouvernement à répondre à la responsabilité sociale des organisations.

Cette norme définit les sujets fondamentaux de la responsabilité sociale. Les sujets de base comprennent un certain nombre de problèmes, mais il est de la responsabilité de chaque organisation d'identifier les problèmes qui sont pertinents et importants pour leurs parties prenantes et / ou doivent être traités

Figure 1 : Les sept questions centrales de la Responsabilité sociétale de la norme ISO 26000



Source : ISO 26000, les sept questions centrales, édition 1 ,2010

Section 3 : La RSE et le développement durable

3.1 Définition du développement durable

Le développement durable est l'idée que les sociétés humaines doivent vivre et répondre à leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. Le concept est apparu au sein de « l'Union Internationale Pour La Conservation De La Nature » (UICN) au début des années 80. Il a été repris et popularisé par le rapport Brundtland Également connu sous le nom de « Our Common Future », qui signifie notre avenir à tous, dans lequel une définition « officielle » du développement durable a été élaborée pour la première fois. C'est la définition la plus reconnue et la plus largement acceptée du terme « développement durable ».

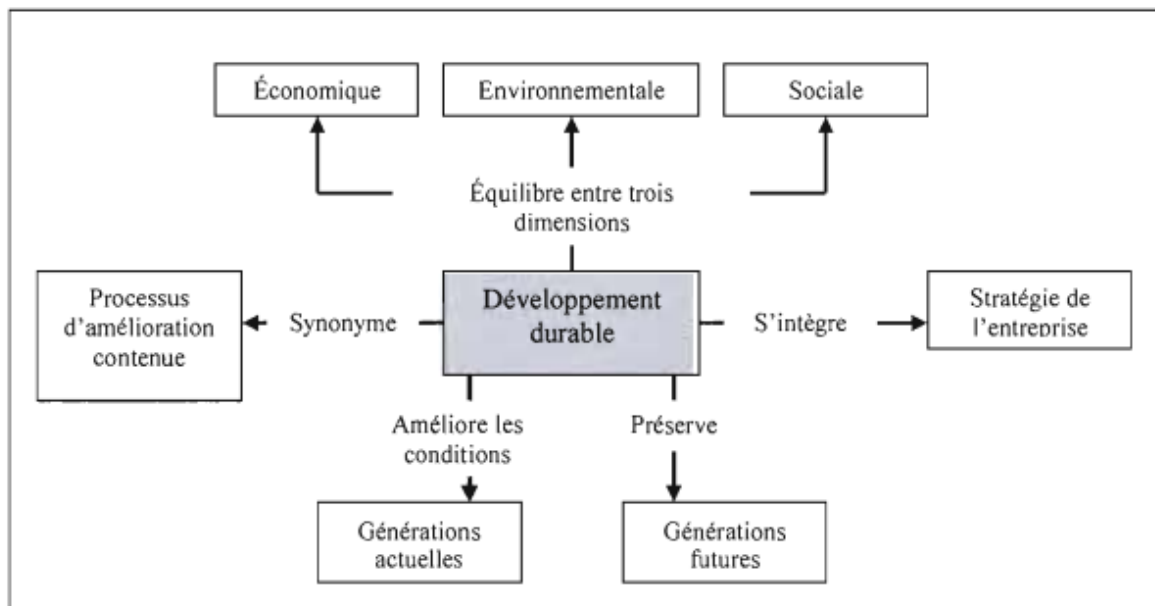
« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Composé de deux notions clés:

-la notion de «besoins», en particulier les besoins essentiels des pauvres du monde, auxquels une priorité absolue devrait être donnée;

-et l'idée des limites imposées par l'état de la technologie et de l'organisation sociale à la capacité de l'environnement à répondre aux besoins présents et futurs. »¹⁴

Voir La figure ci-dessous qui résume la définition du DD

Figure 2: Le développement durable



Source : NAJLAOUI, (H) : *Les Représentations De La Responsabilité Sociale De L'entreprise Et Du Développement Durable Dans Les Discours Des Entreprises Et Des Associations Patronales Québécoises Et Canadiennes*, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Sciences De L'environnement, Université De Québec À Montréal, 2008, p.109.

3.2 Les Objectifs de développement durable (ODD)

Les Objectifs de développement durable (ODD), également connus sous le nom d'Objectifs mondiaux, Ces objectifs ont vu le jour lors de la Conférence de Rio sur le développement durable, en 2012. Ils sont venus remplacer depuis 2015 les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), et ont été adoptés par tous les États membres des Nations Unies comme un appel universel à l'action pour mettre fin à la pauvreté, protéger la planète et veiller à ce que tous les nations vivent en paix et en prospérité d'ici 2030.

¹⁴ La Commission mondiale sur l'environnement et le développement de L'organisation des Nations unies, *Our Common Future*, rapport 1987

Les ODD définissent 17 priorités intégrés, ce qui signifie que le succès dans l'un affecte le succès des autres et que le développement doit équilibrer la durabilité sociale, économique et environnementale.

Ces **17 ODD** sont parfois regroupées 5 domaines clés, « 5P » : Peuple, Planète, Prospérité, Paix et Partenariats.

Les 5p¹⁵

- **PERSONNES**

Éliminer la pauvreté et la faim, sous toutes leurs formes et dans toutes ses dimensions, et veiller à ce que tous les êtres humains puissent réaliser leur potentiel dans la dignité et l'égalité, ainsi que dans un environnement sain.

- **PLANET**

Protéger la planète de la dégradation, notamment par une production et une consommation durables, gérer ses ressources naturelles de manière durable et prendre des mesures urgentes pour lutter contre le changement climatique, afin de répondre aux besoins des générations actuelles et futures.

- **PROSPÉRITÉ**

Veiller à ce que tous les êtres humains puissent mener une vie prospère et épanouissante et à ce que les progrès économiques, sociaux et technologiques se déroulent en harmonie avec la nature.

- **PAIX**

Nous sommes déterminés à promouvoir des sociétés pacifiques, justes et inclusives, exemptes de peur et de violence. Il ne peut y avoir de développement durable sans paix et pas de paix sans développement durable.

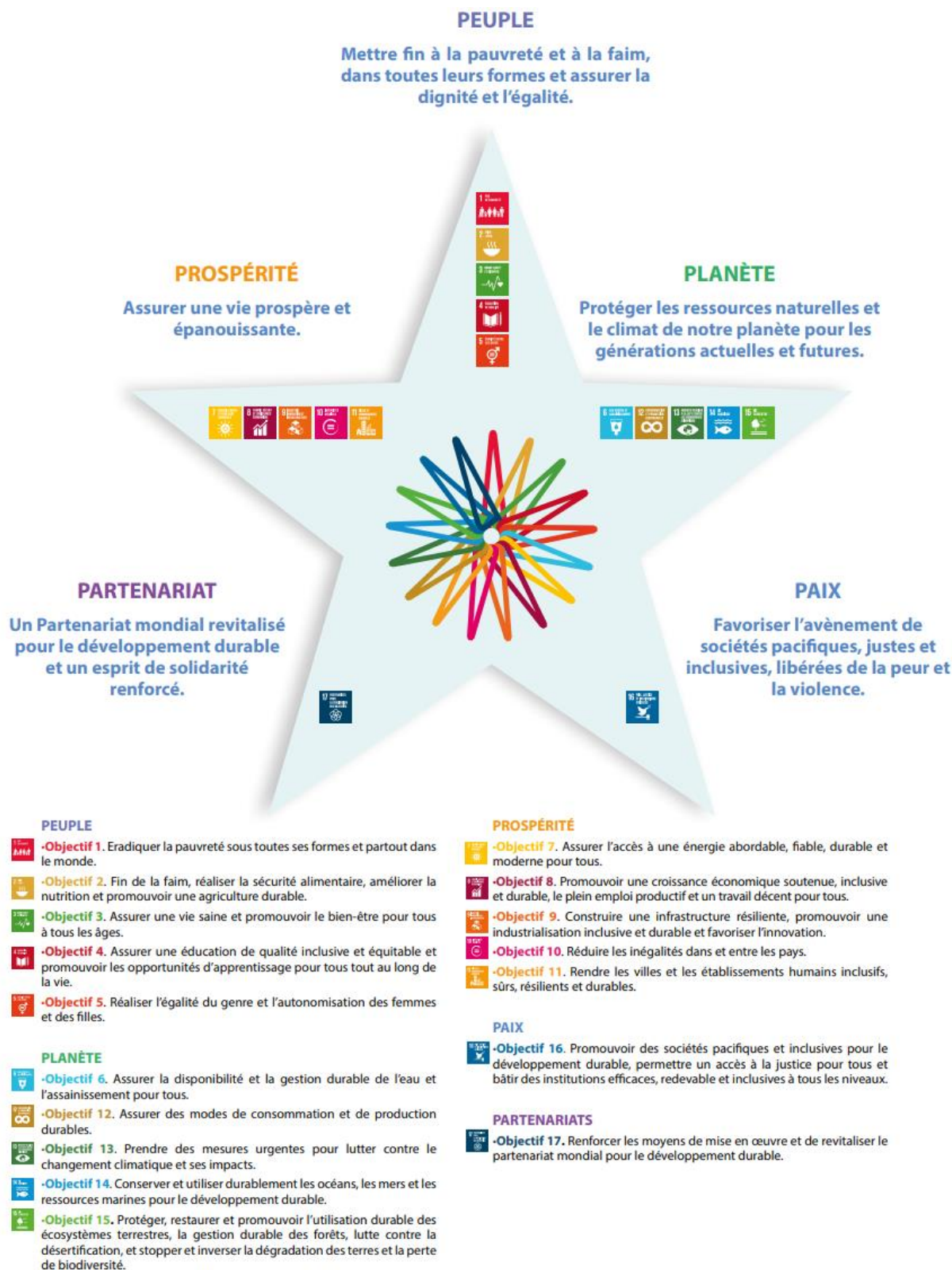
- **PARTENARIAT**

Revitaliser le Partenariat mondial pour le développement durable, fondé sur un esprit de solidarité mondiale renforcée, axé en particulier sur les besoins des plus pauvres et avec la participation de tous les pays, de toutes les parties prenantes et de tous les peuples.

Chaque ODD peut être rangé dans l'une des 5 domaines clés cités précédemment. Voir la figure 3 ci-après :

¹⁵ <https://academyedtech.com/unit/objectifs-de-developpement-durable-5p/> (consulté le 22 Avril 2021 à 11h59)

Figure 3 : Les 17 ODD autour de 5 domaines clés



Source : <https://www.comprendrepouragir.org/odd-un-tremplin-pour-l-ecsi/> (Consulté le 22 Avril 2021 à 12h38)

3.3 Les acteurs du DD

L'universalité des ODD se traduit également par le fait que les États ne sont pas les seuls acteurs concernés¹⁶. L'une des meilleures façons de promouvoir le développement durable, c'est d'y participer. Les acteurs du développement durables sont toutes personnes physiques et morales qui peuvent promouvoir le développement durable. Afin de mieux comprendre les relations entre ces acteurs nous devons les regrouper. La façon la plus simple de les regrouper est par catégories d'acteurs et chacun de ces acteurs a des impacts positifs comme négatifs sur la réalisation des ODD et a un rôle à jouer pour assurer la réussite de l'Agenda 2030.¹⁷

Ils sont comme suit :

3.3.1. Les citoyens

Chaque citoyen est appelé à participer à l'agenda 2030 en adoptant des gestes écologiques au quotidien mais plus généralement en modifiant ses comportements (réduction de sa consommation d'eau, du gaspillage alimentaire, utilisation de modes de transports doux, etc.) et en se mobilisant pour des causes qui permettent de contribuer aux ODD.

3.3.2. Les collectivités locales, les écoles

Tous les acteurs politiques, académiques, économiques, etc. sont appelés à se mobiliser sur les ODD dans leurs sphères de compétences. Cela passe notamment par la mise en place de politiques territoriales intégrant ces dimensions ou l'intégration de la logique ODD dans les programmes académiques.

3.3.3. Les ONG

Les associations et organisations non gouvernementales ont un rôle de sensibilisation des populations et de vigie concernant l'atteinte des ODD. Par leurs actions de plaidoyer, elles peuvent alerter sur les impacts négatifs des États et des entreprises. Elles peuvent aussi les pousser - et parfois les aider - à changer leurs comportements.

3.3.4. Les investisseurs

Les investisseurs peuvent contribuer aux ODD en orientant leurs investissements vers des entreprises qui proposent des produits ou services permettant d'améliorer le quotidien des populations ou l'état de la planète. C'est l'investissement à impact, une branche de l'investissement responsable.

¹⁶ https://fr.wikipedia.org/wiki/Objectifs_de_d%C3%A9veloppement_durable (Consulté le 29 Avril 2021 à 15h48)

¹⁷ <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/les-objectifs-de-developpement-durable-odd.html> (Consulté le 22Avril2021 à 12h31)

3.3.5. Les entreprises

Elles sont explicitement appelées à contribuer aux ODD par le texte de l'Agenda 2030. Elles y sont incitées à intégrer les ODD dans leur stratégie de responsabilité sociétale (RSE) mais aussi leur stratégie au sens large, en collaboration avec leurs parties prenantes. De nombreuses entreprises, partout dans le monde, ont pris conscience de ce rôle et mettent en place des politiques destinées à contribuer de façon positive aux ODD. Il s'agit par exemple de créer de nouveaux produits et services permettant un accès à l'énergie, à une eau salubre par exemple ou en mettant en place des processus de production plus respectueux des hommes et de l'environnement (ce qui se recoupe avec la stratégie RSE de l'entreprise).

Par leurs activités ou leurs pratiques, celles-ci peuvent en effet aussi avoir un impact négatif sur certains ODD comme la lutte contre le changement climatique (émissions de gaz à effet de serre), au travail décent (recours au travail des enfants) ou au respect de la biodiversité (déchets, déforestation...).

3.3.5.1 Les parties prenantes¹⁸

Les parties prenantes sont un élément essentiel de la RSE, elles regroupent l'ensemble des acteurs qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise.

En effet, les entreprises qui s'engagent dans une démarche RSE, s'engagent aussi à être transparentes envers leurs parties prenantes et à les associer à leur création de valeur (ce qu'on appelle en anglais "stakeholders value") car ce sont elles qui assureront sa prospérité. Elles peuvent également participer à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires), observer et/ou influencer son comportement en interne et en externe (syndicats, ONG) et être affectées, directement ou indirectement, par ses activités (communautés locales, collectivités locales, État...) de façon positive ou négative.

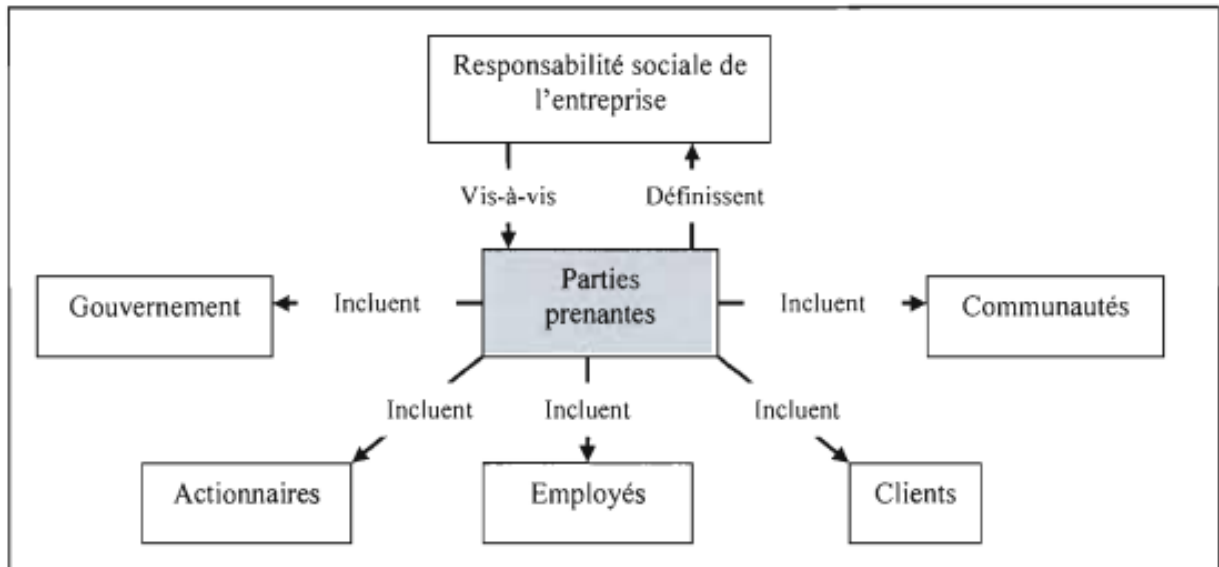
Pour bien identifier ses parties prenantes et établir un dialogue avec elles, les entreprises peuvent se référer à la norme ISO 26 000.

Parmi les principales parties prenantes de l'entreprise, on peut citer : les collaborateurs, les fournisseurs, les syndicats, les ONG, les actionnaires, les communautés locales, les consommateurs et les pouvoirs publics.

¹⁸ <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/qui-sont-les-parties-prenantes-de-lentreprise.html> (consulté le 11 Avril 2021 à 9h40).

Plusieurs théories de management définissent les parties prenantes ainsi : "dans une corporation, les parties prenantes sont des individus et des groupements qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité de créer de la valeur et de l'activité et qui en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques". (Voir figure 4 ci-dessous)

Figure 4 : Les parties prenantes



Source : NAJLAOUI, (H) : Op.cit, p.84

3.3.6. Les États

Les États sont les destinataires naturels des textes onusiens. Leur action, en termes politiques et économiques, peut avoir des effets positifs (protection sociale, législations et réglementations incitant les entreprises à produire de façon plus responsable...) mais aussi négatifs sur les ODD (déforestation, conflits...).

Pour contribuer aux ODD, les États fixent le cap, par pays, à l'aide de feuilles de routes, définies en collaboration avec leurs parties prenantes. Celles-ci permettent de donner la vision que le pays a de sa contribution aux ODD, les objectifs qu'il estime prioritaires et les actions à mener pour assurer leur réussite.

3.4. Le développement durable en Algérie

« L'état est représenté par le ministère approprié (en Algérie : Le ministère des affaires étrangères (MAE), dont le représentant assure la présidence du comité interministériel chargé de la coordination et du suivi des ODD)

Qui est constitué des représentants des ministères et des institutions nationales (CNES et de l'ONS) appelés « points focaux » et présidé par un représentant du MAE. Il a tenu sa première réunion le 23 Novembre 2016 à l'issue de laquelle six groupes de travail ont été constitués pour la mise en œuvre des ODD.

Où la répartition des ODD par ministères a été dictée par une logique qui allie la proximité des ODD et leur transversalité. Chaque groupe est présidé par un « chef de file » représentant le ministère jugé le plus impliqué par les ODD et composé des départements ministériels concernés. »¹⁹

« En Algérie, les démarches en faveur de la RSE sont embryonnaires mais elles commencent à préoccuper le secteur privé et public. Ces dernières années, plusieurs entreprises algériennes, toutes tailles confondues, se sont engagées dans la refonte de leurs pratiques managériales. Dans ce sens, l'organisation des premières assises de la RSE par l'institut algérien de normalisation (IANOR) reflète la volonté du secteur privé et publique Algérien de satisfaire des engagements environnementaux et sociétaux vis-à-vis de ses parties prenantes.

L'avenir de la RSE en Algérie, dans un contexte de compétitivité et de concurrence marqué par des exigences de plus en plus draconiennes et des standards de plus en plus serrés est incertain. Dans ce contexte, les entreprises algériennes sont préoccupées par des problèmes vitaux tels que l'amélioration de leurs capacités managériales, la sauvegarde des emplois, la modernisation de leurs outils de gestion et la rénovation de leurs outils de production et accordent une fonction partielle à la RSE. Il est vrai que des efforts sont en train de s'accomplir mais la rupture avec la culture et les réflexes acquis à l'époque de l'économie administrée sont encore omniprésents chez les gestionnaires de ces entreprises. »²⁰

¹⁹ Ministères des affaires étrangères, *Rapport National Volontaire 2019 - Objectifs de Développement Durable (ODD) Progression de la mise en œuvre des ODD*, Rapport 2019

²⁰ DJEMAI, (Sabrina), ABEDOU, (Abderrahmane) : « **Vers l'institutionnalisation des pratiques de la RSE en Algérie Towards the institutionalization of CSR practices in Algeria** » *Journal Of North African Economies*, Volume: 16 N°22, 2020, pp.43-52

3.5. La relation entre le DD et la RSE

La notion de développement durable (DD) se substitue et se confond souvent à celle de responsabilité sociale des entreprises (RSE), bien que ces deux termes sont utilisés pour décrire des entreprises qui se préoccupent des conséquences sociales et environnementales de leurs activités et que la RSE s'inscrit dans le contexte du développement durable. Toutefois, ce sont deux notions différentes.

« Le développement durable est une idéologie macro-économique et macrosociale à l'échelle planétaire qui ne s'applique pas tel quel à l'entreprise, bien que celui-ci la concerne dans ses finalités, en lui donnant un cadre de référence plus global. »²¹

Tant dis que la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), Correspond à l'ensemble des actions qu'une entreprise met en place en faveur du développement durable.

« Il ne s'agit plus de seulement réduire ses impacts négatifs, comme c'est encore trop souvent le cas dans une démarche de responsabilité sociétale, mais de voir comment son modèle d'affaires contribue positivement à la durabilité de la planète. »²²

C'est l'application du développement durable au sein de la stratégie de l'entreprise.²³ C'est la conjonction de trois éléments: l'économie, le social et l'environnement et c'est au centre de ces trois piliers que se trouve le développement durable, appliqué à l'entreprise ça devient la responsabilité sociétale des entreprises.

Elle concerne le rôle que doit jouer l'entreprise dans la société et la nature des obligations sociales qu'elle doit remplir.²⁴ « Pour pouvoir se développer et être reconnu internationalement, La RSE a eu besoin d'un cadre spécifique et de lignes directrices, destinés à propulser ce concept. C'est ainsi que l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation) accompagnée par l'AFNOR a développé en 2006 la norme ISO 26000, (Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale) »²⁵ Les entreprises sont considérées comme des acteurs importants en raison de leurs activités et de leur influence mondiale dans les pays d'origine et ainsi que dans les pays d'accueil, C'est pour cette raison que les entreprises

²¹ [Responsabilité Sociétale des Entreprises, approche par l'Environnement – Master \(master-gtdd.com\)](#) (Consulté le 26 Avril 2021 à 11h30)

²² <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/quest-ce-que-la-rse.html> (Consulté le 29 Avril 2021 à 12h59)

²³ Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie 2011 Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) EDITION 2012

²⁴ LEUNENS (Y) et autres : "La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable (DD): Similarités, différences et complémentarités", revue RIMEC, 11 novembre 2016

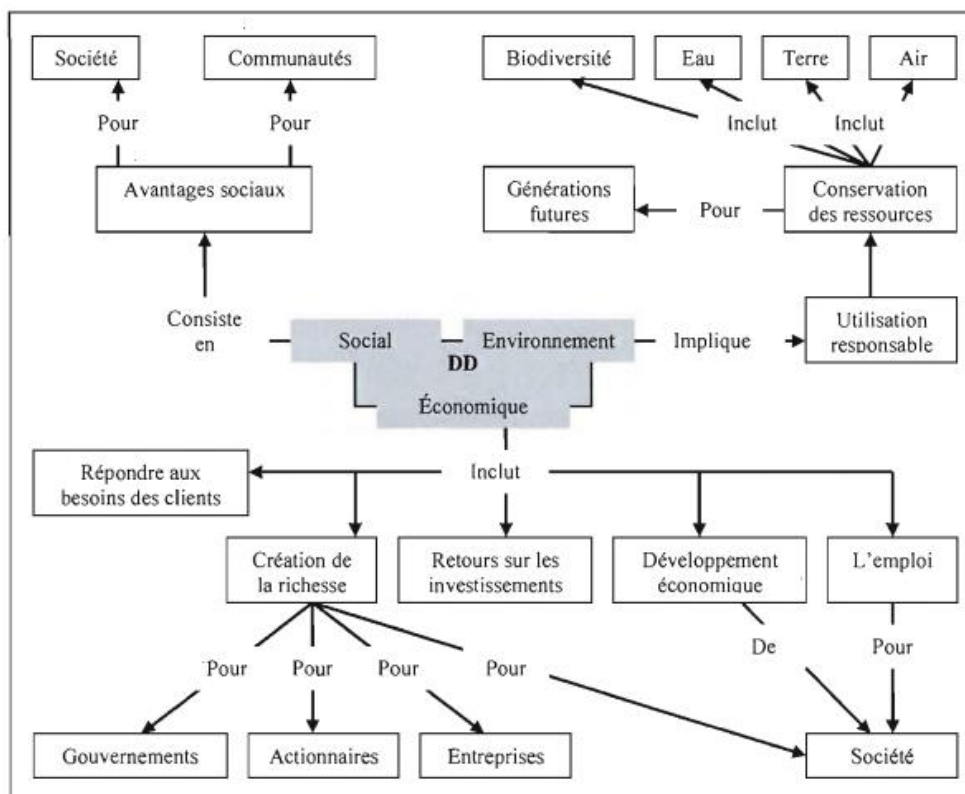
²⁵ [Responsabilité Sociétale des Entreprises, approche par l'Environnement – Master \(master-gtdd.com\)](#) (Consulté le 26 Avril 2021 à 11h42)

commencent à être considérées non comme étant un problème, mais plutôt comme une solution là où d'autres institutions échouent ou bien là où la réglementation gouvernementale est faible. La manière dont les entreprises agissent ou s'activent dans une société doit être faite avec une grande responsabilité de telle manière que le DD soit assuré.²⁶ Ce dernier repose sur l'équilibre entre trois objectifs, développer l'économie tout en protégeant l'environnement et en répondant aux besoins de la société.

3.5.1. Les dimensions de la Responsabilité Sociale des Entreprises

Considérée comme étant la projection du concept de développement durable au niveau de l'entreprise. L'intégration de ces dimensions se présente aujourd'hui comme une nécessité pour la réalisation d'un développement durable. Il repose sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable de trois dimensions: la dimension sociale, la dimension économique et la dimension environnementale s'intègrent tous les trois dans un processus de développement qui vise l'équilibre entre toute forme d'enjeux. (Voir la figure ci-dessous)

Figure 5 : Les dimensions de la RSE

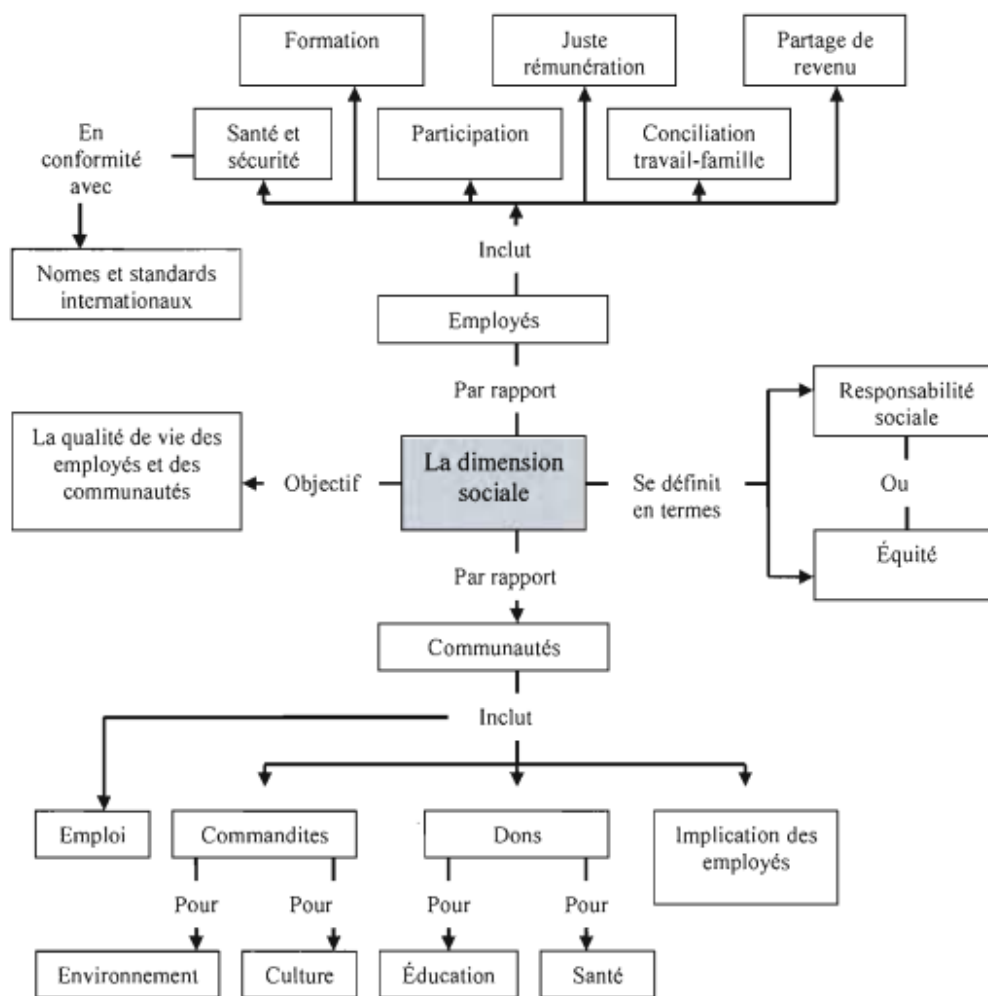


Source : NAJLAOUI, (H) : Op.cit, p.101

²⁶ SIMIONESCU (L, N) : *The Relationship Between Corporate Social Responsibility (CSR) And Sustainable Development (Sd)*, Internal Auditing and Risk Management, Académie d'études économiques (Bucarest), Roumanie, 2015, p.186 (traduit par nos soins)

3.5.1.1. La dimension Sociale : La dimension sociale vise le développement de la société tout en satisfaisant les besoins des êtres humains, peu importe leurs origines.²⁷ (Voir la figure ci-dessous)

Figure 6 : Dimension sociale



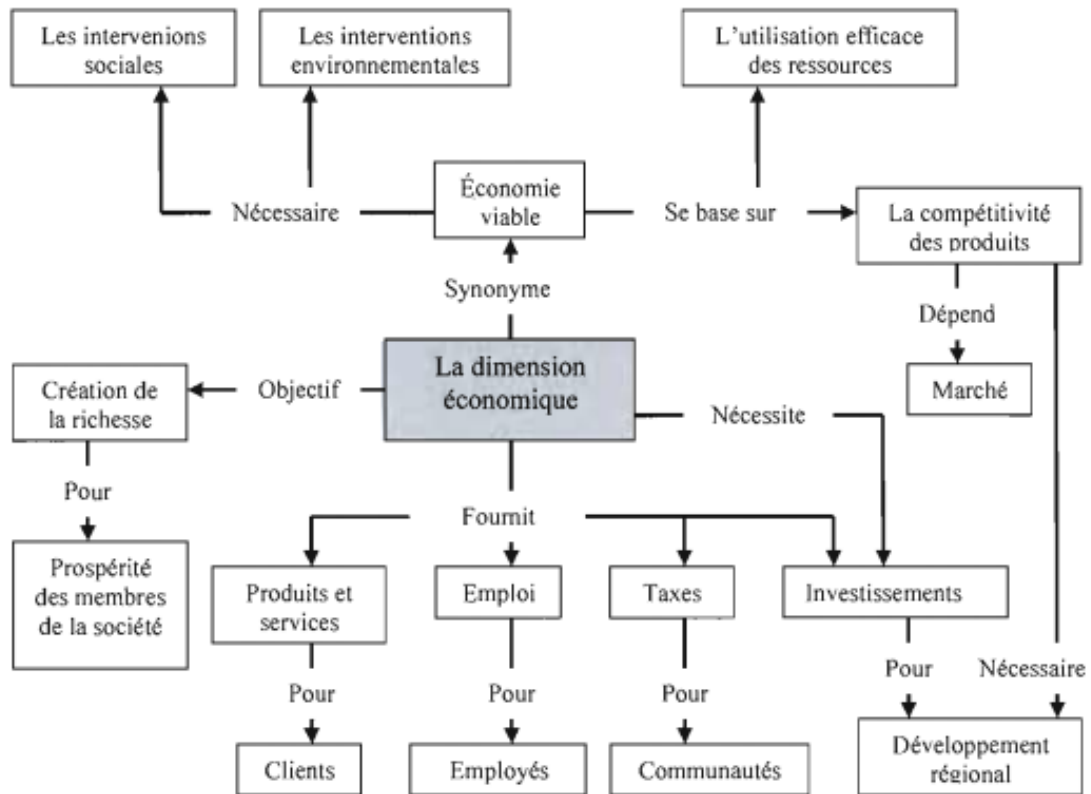
Source : NAJLAOUI, (H) : Op.cit, p.116.

²⁷https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/formations/export/EO_formation_RSE/story_content/external_files/version_textuelle.htm#_Toc398618453 (Consulté le 11 Avril 2021 21:30)

3.5.1.2. La dimension économique

La dimension économique consiste en la création de richesse afin d’améliorer les conditions de vie matérielle.²⁸ (Voir la figure ci-dessous)

Figure 7 : Dimension économique



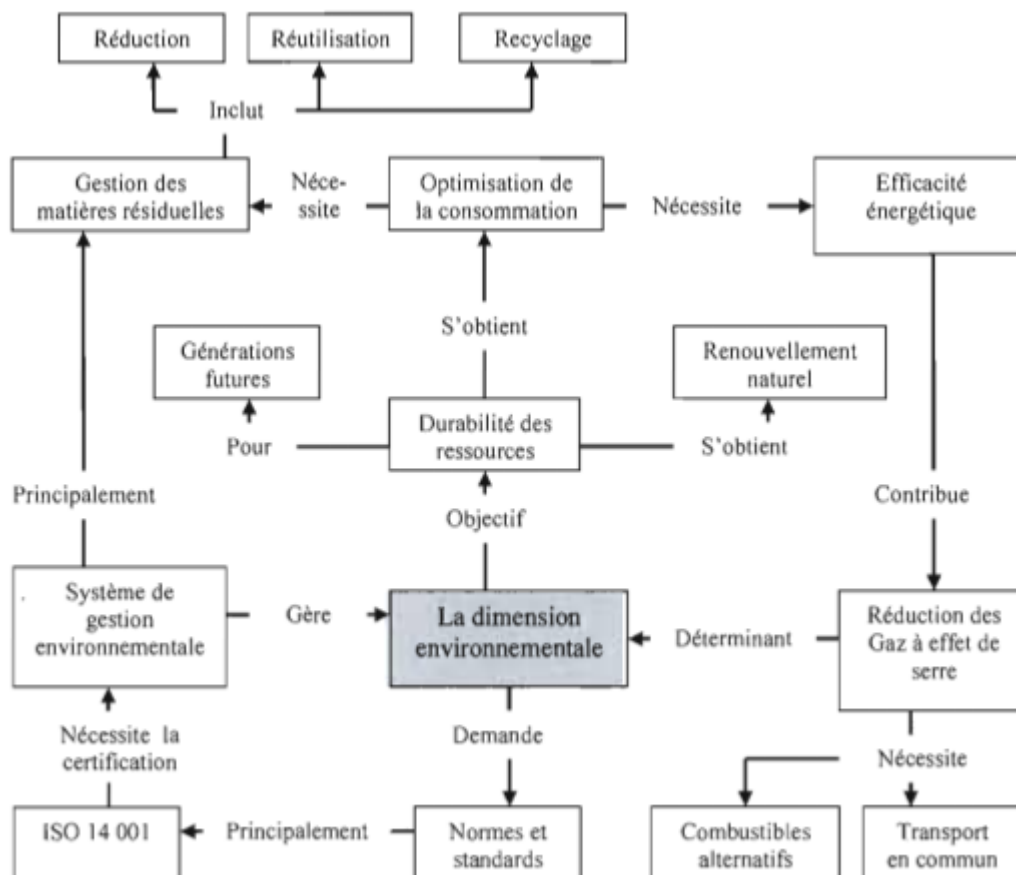
Source : NAJLAOUI, (H) : Op.cit, p.120.

²⁸https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/formations/export/EO_formation_RSE/story_content/external_files/version_textuelle.htm#_Toc398618453 (Consulté le 11 Avril 2021 21:33)

3.5.1.3. La dimension environnementale

Enfin, la dimension environnementale s'appuie sur la volonté d'adapter nos modes de vie aux capacités de notre planète.²⁹ (Voir la figure ci-dessous)

Figure 8 : Dimension environnementale



Source : NAJLAOUI, (H) : Op.cit, p.113.

Ces 3 dimensions sont souvent représentées par la notion de « triple bottom line » ou « triple résultat ». C'est-à-dire que l'entreprise socialement responsable doit être performante dans les trois dimensions (représentées par trois cercles qui s'entrecroisent) et de démontrer qu'elle est : Économiquement viable, Socialement responsable Et Environnementalement saine. (Voir la figure 9)

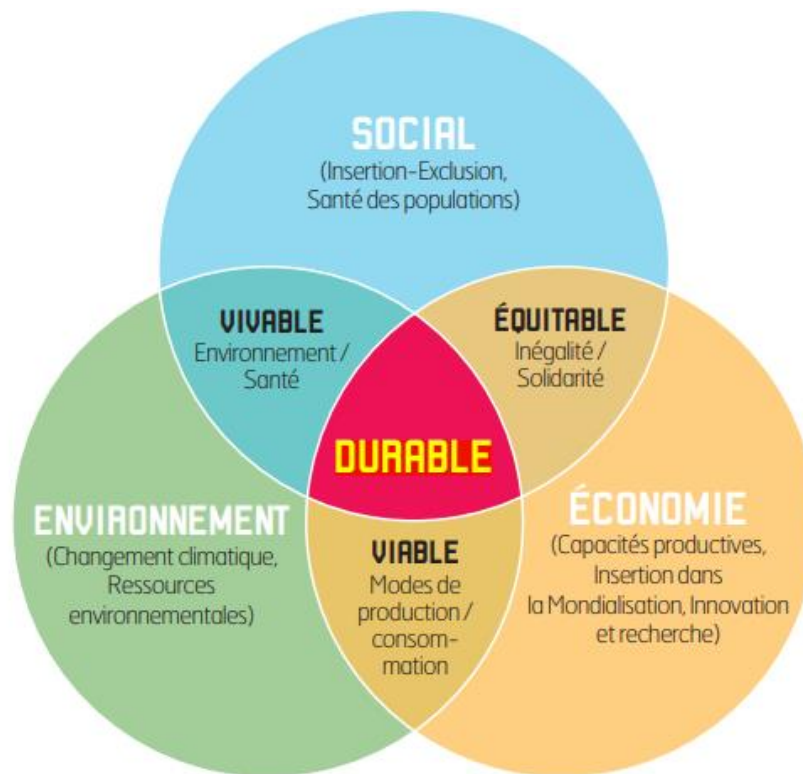
²⁹https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/formations/export/EQ_formation_RSE/story_content/external_files/version_textuelle.htm#_Toc398618453 (Consulté le 11 Avril 2021 21:35)

Le « triple bottom line »

Les « Triple P » ont 2 interprétations

- Dans le milieu des affaires: les 3 P correspondent à « People (les personnes), Planet (la planète), Profit (le profit) »
- Dans les organisations internationales et société civile: « People (les personnes), Planet (la planète), Prosperity (la prospérité) »

Figure 9 : l'intersection des dimensions du développement durable



Source : Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie

Source : Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) EDITION 2012

Ainsi, Pour que l'on puisse vraiment parler de développement durable, ces trois pôles du social, de l'économie et de l'environnement doivent être indissociables.

Autrement dit, s'engager dans le développement durable consiste pour un dirigeant à veiller à la rentabilité économique de son activité tout en cherchant à minimiser son impact sur l'environnement et en prenant en compte les intérêts des "parties prenantes".

Selon les définitions de la RSE, la plupart des auteurs ont adopté trois principales dimensions de la responsabilité sociale des entreprises vues précédemment. Cependant, dans la littérature récente apparaissent deux nouvelles dimensions; les dimensions du volontariat et les dimensions des parties prenantes.

Dans la littérature récente apparaissent deux nouvelles dimensions, la dimension du volontariat et la dimension des parties prenantes. Bien qu'il existe tant de définitions de la RSE, presque toutes impliquent cinq dimensions de la RSE.³⁰ (Voir Le tableau 3 ci-dessous).

Tableau 3 : Les cinq dimensions de la responsabilité sociale des entreprises

Les dimensions	A quel élément de la RSE la dimension fait-elle référence	Exemples
La dimension environnementale	L'environnement naturel	'Un environnement plus propre' 'Gestion environnementale'
La dimension sociale	Aspects socio-économiques ou financiers, y compris la description de la RSE en termes d'opération commerciale	'Basé sur des valeurs éthiques'
La dimension économique	La relation entre l'entreprise et la société	'La contribution à une société meilleure.' 'Intégrer les préoccupations sociales dans leurs opérations commerciales.'
La dimension partie prenante	Partie prenante ou groupes de parties prenantes	'Interaction avec leurs parties prenantes' 'Comment les organisations interagissent avec leurs employés, fournisseurs, clients et communautés' 'Traiter les parties prenantes de l'entreprise'
La dimension volontariat	Action non prescrite par la loi	'Basé sur des valeurs éthiques' 'Au-delà des obligations légales'

Source: Dahlsrud, (A) : *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental management*, Département de l'économie industrielle et de gestion de la technologie, Université norvégienne de sciences et de technologie, Trondheim, Norvège, 2006, p.4

³⁰ Sanela Arsić, Anđelka Stojanović, Ivan Mihajlović : International May Conference on strategic Management-IMKSM17 : *the most important dimensions of corporate social responsibility*, Université de Belgrade, Faculté technique de Bor, Serbie, May 19 – 21, 2017, P.439

Selon le tableau précédent, la confusion liée à la définition de la RSE ne concerne pas tant la manière dont la RSE est définie, mais plutôt la manière dont la RSE est construite socialement dans un contexte spécifique. Son article révèle que la RSE est considérée comme une construction sociale, or qu'elle est produite par les êtres humains en société. C'est pourquoi il n'est pas possible de développer une définition exacte. Cependant, les similitudes et les différences entre les différentes définitions se réfèrent toujours à cinq dimensions.

« Une grande partie de la littérature essaye de construire à partir des diverses préoccupations un certain nombre de dimensions reliées et interdépendantes, mais qui reflètent des catégories disciplinaires plus ou moins conventionnelles. Certains préconisent une version à deux dimensions (environnementale et socio-économique); d'autres, trois (environnementale, sociale et économique), ou cinq (écologique, social, économique, culturel et politique). La version à trois dimensions semble être la plus utilisée. C'est d'ailleurs celle qui a été retenue au Sommet mondial sur le développement durable et qui propose une intégration des trois composantes du développement durable : le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement en tant que trois dimensions interdépendantes qui se renforcent mutuellement. »³¹

³¹ NAJLAOUI, (H) : Op.cit, p 32-33.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre conclut en disant que malgré l'absence d'une définition largement acceptée, le concept de la RSE demeure encore flou et changeants dans l'esprit de plusieurs. Bien que de nombreux auteurs et institutions du monde entier définissent la RSE manière similaire.

Un domaine encore assez nouveau, mais en pleine évolution, ne cessant de recevoir une attention croissante de la part des universitaires ainsi que les praticiens, et ne fera que gagner en popularité dans les années à venir et cela est dû au fait que le monde moderne change rapidement. L'ère numérique démocratise l'information et les consommateurs deviennent de plus en plus conscients. Ces dernières années, nous avons vu comment les mouvements sur les réseaux sociaux peuvent influencer les plus grandes industries qui existent dans le monde.

Que ce soit les droits de l'homme, l'environnement naturel ou la justice sociale, des problèmes sociaux importants, et qui ne cessent de transformer la façon dont les gens pensent et font leurs achats.

Les consommateurs ne se contentent plus d'activités malhonnêtes ou illégales et d'intentions cachées, mais demandent à en savoir plus. La société civile fait subir de très fortes pressions à ces entreprises afin qu'elles se rendent compte des conséquences de leurs activités vis-à-vis la société et l'environnement dans lequel on vit.

Cela signifie désormais qu'il est crucial pour les entreprises d'opérer ou, du moins, de donner l'impression d'opérer de manière socialement responsable, à la fois pour projeter une image plus attrayante pour les clients potentiels et se différencier des concurrents. Et parfois, simplement parce que cela semble être la bonne décision à prendre.

Chapitre 2
L'innovation managériale

■ L'innovation Managériale

Introduction du chapitre

De nos jours, tous les processus économiques sont étroitement liés aux nouvelles technologies et innovations.

Ainsi, les entreprises ont compris qu'afin de survivre et de réussir à maintenir un avantage compétitif, Il est aujourd'hui plus que jamais nécessaire de bien manager l'innovation.

L'innovation n'a jamais été aussi présente qu'aujourd'hui, tout le monde parle d'innovation, l'innovation est partout. Mais qu'est-ce que l'innovation et que signifie le management de l'innovation?

Le mot « innovation » a fini par signifier beaucoup de choses différentes pour beaucoup de personnes différentes, et comme c'est généralement le cas avec les mots en vogue à différentes périodes, ce mot a été utilisé et abusé au point où ce mot peut avoir commencé à perdre son sens. Alors qu'il est dérivé du nom latin « innovatus » et apparaît sous forme imprimée dès le XVe siècle, son interprétation et son explication plus modernes remontent au célèbre économiste J. SCHUMPETER et à ses écrits dans les années 1930.

L'innovation peut être difficile à définir. Au mieux, l'innovation est le processus de transformation d'idées et d'inventions à des solutions commercialisés, ces nouvelles idées arriveront sous de nombreuses formes (produits, services et améliorations de processus) qui offrent des avantages tangibles.

Parmi les principes fondamentaux du management stratégique est que l'innovation peut aider les organisations à surpasser leurs concurrents.

Alors que l'innovation est l'un des sujets les plus adressés au cours de ces dernières décennies, la recherche a surtout abordé l'innovation comme le développement de nouveaux produits, technologies ou services. Par conséquent, l'innovation technologique a été prédominante dans la recherche d'innovation.

Néanmoins, à mesure que la concurrence s'intensifie, les entreprises peuvent rechercher d'autres domaines dans lesquels innover pour acquérir et conserver un avantage concurrentiel. Cela impliquerait une recherche non seulement de nouveaux produits ou de nouvelles

technologies, mais aussi de changements dans la nature du management au sein de l'organisation, en d'autres termes, c'est-à-dire l'innovation managériale.

Les innovations managériales sont essentielles pour la compétitivité à long terme des entreprises. Malgré cela, les recherches sur les innovations managériales restent moins nombreuses que n'importe quel autre type d'innovation.

Dans ce second chapitre, qui pour objectif principal d'examiner de près l'innovation, en particulier l'innovation managériale. De ce fait nous allons consacrer la première section à l'ensemble des concepts théoriques liés à l'innovation afin de réduire les possibilités de confusion et de lever les ambiguïtés qui existent autour de ce terme et distinguer de façon plus claire les différentes catégories d'innovation, les facteurs influant à l'innovation et pour finir nous avons définis les différentes appellations de l'innovation managériales ainsi que les points en communs et divergences qui existent entre eux.

En second lieu, nous allons mettre en lumière l'innovation managériale, objet de notre étude en fournissant une présentation approfondie de ce concept tant négligé par la recherche académique, contrairement aux innovations technologiques. Pour terminer, nous allons aborder le lien qui existe entre l'innovation et la RSE.

Section 1 : Généralités sur l'innovation

1.1. Définition et étymologie de l'innovation

1.1.1. Etymologie de l'innovation

« **Innovation** : étymologie (Larousse)

- Du latin « *innovare* » qui signifie renouveler
- = « *novare* » de racine « *novus* », qui veut dire **changer, nouveau**,
- + Préfixe « *in* », qui indique un **mouvement vers l'intérieur**.
- L'innovation est avant toute chose un mouvement, un **processus**
- **Changer / Rendre nouveau à l'intérieur** »¹

« Pour P. Schoen, innover « c'est le fait de rentrer dans quelque chose de « nouveau ».

L'étymologie du mot innovation nous apprend trois choses sur l'innovation :

- L'innovation est un mouvement que l'on peut qualifier de processus.
- L'innovation génère un changement qui doit être accepté par le système de valeurs des individus concernés.
- « L'innovation est féconde, créatrice de nouvelles richesses » [P. Schoen, 2006].»²

1.1.2. La distinction entre invention, innovation, créativité et découverte.

Avant de définir qu'est-ce l'innovation, il est nécessaire de connaître la différence entre cette dernière et l'invention, la découverte et enfin la créativité.

«Invention» et «innovation» sont souvent utilisées de manière interchangeable. Sauf que ce n'est pas correct pour de nombreux économistes, car il y a une distinction claire entre les deux termes.

Selon SCHUMPETER, qui a souligné les différences entre innovation et invention.³ Une invention est une nouvelle solution à un problème (éventuellement ancien) qui peut être technique ou non. L'innovation quant à elle consiste à introduire l'invention dans le circuit économique, en d'autre terme, lui donner de la valeur économique. L'invention ne devient une innovation que lorsqu'elle a été introduite dans l'économie. L'innovation est un processus économique et social alors que l'invention est surtout un processus technique. Innover est une

¹ CARASSUS (D) : « *L'innovation managériale : définition, contours, état des lieux et enjeux pour les collectivités territoriales. "L'innovation managériale locale* », Journée d'Actualité, Saint-Martin d'Hères, Grenoble Alpes Métropole, France, 28 avril 2016 (9h10 – 10h30), p.4

² GROFF, (A) : *Manager l'innovation: 100 questions pour comprendre et agir*, Edition Afnor, Paris, 2009, p.11

³ BURGER-HELMCHEN (T), HUSSLER (C), COHENDET (P) : *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, édition EMS, Grands auteurs (Caen), Normandie, 2016, p.19

question d'habileté à introduire une invention dans les relations sociales alors qu'inventer est une question d'habileté technique.

L'innovation doit être distinguée de **l'invention**. Alors que le concept d'invention fait référence à **la découverte**, la découverte peut ne pas être nécessaire pour l'innovation. L'écrasante majorité des innovations ne sont pas basées sur la découverte, mais sont le résultat de la recherche appliquée et du développement éclairés par des connaissances théoriques, une expérience en ingénierie et des connaissances sur les besoins des utilisateurs. Parfois, les utilisateurs participent activement à la création d'une innovation.⁴

La créativité, c'est l'acte de transformer des idées nouvelles et imaginatives en quelque chose de concret. C'est la toute première étape de la conception, où les idées commencent à prendre forme où un plan peut être élaboré. Elle favorise l'invention et la découverte.

La découverte, c'est reconnaître quelque chose qui existe déjà pour la première fois, que personne n'a trouvé auparavant par opposition à l'invention ou ce qui est produit n'existait pas avant.

L'invention, c'est la création d'une nouvelle idée ou d'un nouveau concept, elle doit passer un test d'originalité pour se qualifier pour un brevet, c'est-à-dire être suffisamment différente des inventions précédentes, bien que l'invention soit complètement nouvelle dans le monde, le matériel physique nécessaire à sa production existe déjà.

Une invention est une idée créative mais qui peut rester au stade embryonnaire et ne pas avoir d'application concrète, Une invention ne peut pas se produire sans créativité, mais la créativité ne suffit pas pour développer correctement une idée.

L'invention est une nouvelle ressource pour l'entreprise intégrée dans un bien mis sur le marché, elle devient dans ce cas une innovation.

L'innovation, l'innovation est la mise en application concrète d'une invention, c'est-à-dire d'une idée créative répondant à une problématique. Ainsi toute innovation se base sur une invention, mais une invention ne donnera pas forcément lieu à une innovation. L'innovation consiste à transformer un nouveau concept en succès commercial ou en une utilisation généralisée.

⁴ KEMP (R), PAERSON, (P): "Final report MEI project about measuring eco-innovation." *UM Merit*, Maastricht 10, no. 2, 2007 (traduit par nos soins)

L'innovation peut impliquer une invention, mais elle nécessite également de nombreuses autres choses, notamment une compréhension approfondie de la nécessité ou du désir des clients de cette invention, de la manière dont vous pouvez collaborer avec d'autres partenaires pour la livrer et de la manière dont elle se rentabilisera au fil du temps.⁵

Tableau 4 : Différence entre l'invention et l'innovation

L'invention	L'innovation
1-C'est la création de nouveaux produits, services ou processus.	1- C'est l'introduction d'un nouveau produit, service ou processus sur le marché.
2- N'aboutit pas à la commercialisation.	2- Aboutit à la commercialisation.
3- Peut être autonome ou induite.	3-Habituellement induite.
4- Au motif économique ou non économique.	4- Au motif économique.
5- Habituellement limité au centre de R&D.	5-Propagation à travers l'organisation.
6- Peut apporter quelques changements organisationnels.	6- Apporte des changements organisationnels.
7- Précède l'innovation.	7- Succède l'invention.

Source : <https://www.slideshare.net/Deepika7288/innovation-management-27177578> (Consulté le 27 Mai 2021 à 12h11)

1.1.3. Définitions générales de l'innovation

L'économiste SCHUMPETER (1934) définit dans son ouvrage « The Theory of Economic Development » L'innovation comme étant «L'introduction sur le marché d'un nouveau produit et d'une nouvelle méthode de production, la conquête d'un nouveau marché, l'utilisation de nouvelles matières premières ou la mise en place d'une nouvelle forme d'organisations ».⁶

⁵ KEELEY, (Larry) et autres: *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*, Edition: John Wiley & Sons, Edition1, New York, Etats-Unis d'amérique, 2013, p.21 (traduit par nos soins)

⁶ ASSIELLOU, (N'Doli Guillaume) : *Evaluation des processus d'innovation*, thèse de doctorat, (option : Génie des Systèmes Industriels, Nancy Université Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL), Nancy, France, 2008, p.27

Selon le manuel d'Oslo (2018)⁷

Le terme « innovation » peut désigner aussi bien une activité que le résultat de cette activité. Le présent manuel donne une définition pour chacun de ces deux aspects. La définition générale de l'innovation est la suivante : « Une innovation désigne un produit ou un processus (ou une combinaison des deux) nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents d'une unité et a été mis à la disposition d'utilisateurs potentiels (produit) ou mis en œuvre par l'unité (processus) ».

Le terme "unité" désigne l'acteur responsable de l'innovation, C'est toute unité institutionnelle d'un secteur quel qu'il soit, y compris les ménages et chacun de leurs membres.

Les activités d'innovation désignent l'ensemble des activités de développement, financières et commerciales menées par une entreprise et ayant vocation à déboucher sur une innovation pour ladite entreprise.

Une innovation d'entreprise désigne un produit ou un processus d'affaires nouveau ou amélioré (ou une combinaison de ces deux éléments) qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents de l'entreprise et a été commercialisé ou mis en œuvre par celle-ci.

1.2. Innovation managériale

Le terme d'innovation managériale, fait son apparition pour la toute première fois en 1981 par Kimberly dans son ouvrage qui s'intitule « Managerial innovation » et qui définit cette dernière comme "Tout programme, produit ou technique qui représente une modification significative de l'état de la connaissance disponible et qui affecte la nature, la répartition, la qualité ou la quantité d'information disponible dans le processus de décisions "⁸

Par la suite, en 2008 Birkinshaw, Hamel et Mol essayeront dans leur ouvrage intitulé « management innovation » d'assembler toutes ces différentes définitions de l'innovation, pour créer une première définition de l'innovation managériale qui fait aujourd'hui référence.

"L'innovation managériale se définit comme l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management qui représente une rupture au regard de la connaissance disponible et qui contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation".⁹

⁷ OCDE/Eurostat (2019), Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation, 4ème édition, Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation, Éditions OCDE, Paris, P.20

⁸ Mignon, (S) et autres : *L'innovation Managériale : Les multiples voies d'une spirale vertueuse*, éditions EMS, Paris, 2017, p.56.

⁹ Ibid,p58.

Le management de l'innovation, se réfère donc à la gestion de toutes les activités nécessaires pour introduire quelque chose de nouveau, ce qui signifie en pratique des choses comme proposer des idées, les développer, les hiérarchiser et les mettre en œuvre, ainsi que les mettre en pratique, il s'agit donc simplement de proposer et d'introduire de nouvelles choses et de développer l'entreprise, d'une manière ou d'une autre.

Par conséquent, nous pouvons définir le management de l'innovation comme la manière dont les nouvelles idées sont développées et raffinées jusqu'à ce qu'elles deviennent réalité.

1.3. Classification de l'innovation

1.3.1. Innovations entrepreneuriales

L'innovation peut être un sujet déroutant car il existe tellement de formes d'innovations et tout le monde semble utiliser le terme différemment.

La première catégorisation, basée sur la forme de l'innovation, distingue trois applications principales de l'innovation: les produits, les services et les processus. Les consommateurs utilisent des produits et des services. Les innovations de produits prennent la forme de nouveaux objets tangibles. D'autre part, les innovations de service sont toutes les nouveautés intangibles. Les innovations de produits et de services s'adressent généralement aux consommateurs.

Les producteurs produisent des produits et fournissent des services et pour ce faire, ils utilisent des processus. En général, ces processus nécessitent des équipements tels que des machines que nous appelons les «biens d'équipement». Une innovation sous la forme de nouveaux équipements ou de nouvelles méthodes et systèmes serait une innovation de procédé.¹⁰

Pour SCHUMPETER, l'innovation était mesurée par le gain commercial ou économique obtenu grâce à des produits nouveaux ou améliorés, à des changements dans les systèmes de production économique ou à l'expansion des réseaux de distribution.¹¹

Pouvant jouer un rôle clé dans la croissance économique : l'innovation de produits, de procédés, de modes de production, de débouchés, de matières premières.

¹⁰ SMITH (D) : *Exploring innovation*, Edition McGraw-Hill UK, édition2, Londres, 2009, p.25 (traduit par nos soins)

¹¹ <https://www.coursehero.com/file/p1g5pb6/Joseph-Schumpeter-1934-identified-five-types-of-innovation-the-introduction-of/> (traduit par nos soins) (Consulté le 02 Avril 2021 à 14h10)

En 1934, Il distingue à ce titre 5 formes d'innovations :¹²

- L'innovation de produits,
- L'innovation de procédés de fabrication,
- L'innovation de sources de matière première,
- L'innovation de débouchés (nouveaux marchés),
- L'innovation d'organisations marchandes.

1.3.1.1. Typologie selon la nature de l'innovation

Il existe plusieurs typologies d'innovation. D'abord, on peut parler de l'objet même de l'innovation. Une classification qui porte sur le domaine d'application et les objectifs de l'innovation.

- **Le manuel d'Oslo**

Le manuel d'Oslo distingue **quatre types** d'innovations qui peuvent s'adapter à un large éventail de changements dans les activités d'une entreprise: (l'innovation de produit, l'innovation de procédé, l'innovation organisationnelle et l'innovation de commercialisation.)¹³ (Voir figure 10)

L'innovation de produit :

« Une innovation de produit correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. »¹⁴

Ce type d'innovation représente la création et l'introduction ultérieure d'un bien ou d'un service qui est soit nouveau, soit une version améliorée de biens ou services antérieurs.

Un moyen de résoudre un problème rencontré par un grand nombre de consommateurs. Il se peut qu'il n'y ait aucun produit sur le marché pour résoudre le problème, ou il peut y avoir d'autres produits déjà sur le marché qui le traitent d'une manière différente.

¹² Burger-Helmchen, (T) ,HUSSLER, (C), COHENDET, (P) :Op.cit , p.18

¹³ OCDE/Eurostat (2019), Manuel d'Oslo 2018 : Op.cit, p.21

¹⁴ OCDE (2016), *Manuel de Frascati 2015 : Lignes directrices pour le recueil et la communication des données sur la recherche et le développement expérimental*, Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation, Éditions OCDE, Paris, p.56

L'innovation de procédé :

«Une innovation de procédé est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel. »¹⁵

La plupart du temps, l'innovation de procédé est réalisée soit au sein des équipements utilisés, soit au sein des technologies utilisées pour développer le produit, soit même au sein des méthodes utilisées par les employés.

L'innovation de commercialisation :

« Une innovation de commercialisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. »¹⁶

Ce type d'innovation vise à changer de façon significative la conception ou le conditionnement des produits, leur placement sur le lieu de vente, leur mode de promotion ou encore leur tarification, ce qui donne à l'entreprise un avantage concurrentiel direct sur ce dernier.

L'innovation organisationnelle :

« Une innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme. »¹⁷

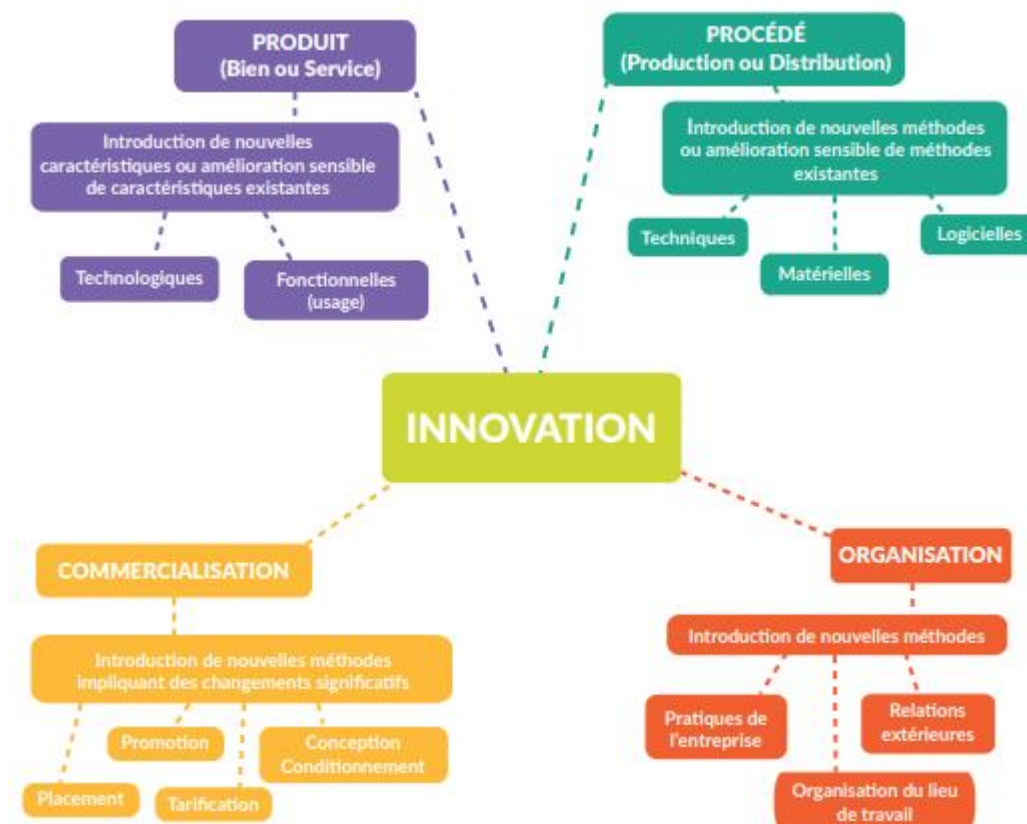
C'est le résultat de décisions stratégiques prises par l'entreprise à travers une entreprise nouvellement développée afin de fournir un avantage concurrentiel durable.

¹⁵ OCDE (2016), *Manuel de Frascati 2015* : Op.cit, p.57

¹⁶ OCDE (2016), *Manuel de Frascati 2015* : Op.cit, p.58

¹⁷ Ibid, p.60

Figure 10 : Les catégories d'innovation construite à partir des définitions du Manuel d'Oslo (OCDE, 2005)



Source : GUILLEMOT (G) et autres : *Les innovations créatrices d'emplois industriels*, GIM, Paris, 2016, p.11

Ainsi pour simplifier la définition précédente, qui se basait sur l'énumération de quatre types d'innovation, Il a été décidé pour les ramener à deux types seulement : les innovations de produit et les innovations de processus d'affaires.

Ces deux catégories d'innovation sont définies par le manuel d'Oslo 2018 comme suit : ¹⁸

L'innovation de produit désigne l'introduction sur le marché d'un bien ou service nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des biens ou services proposés jusque-là par une entreprise.

L'innovation de processus d'affaires désigne un processus d'affaires nouveau ou amélioré pour une ou plusieurs fonction(s), qui diffère sensiblement des processus d'affaires antérieurs de l'entreprise et qu'elle a mis en œuvre.

¹⁸ OCDE/Eurostat (2019), Manuel d'Oslo 2018 : Op.cit, p.21

Quant à Hamel et Breen, Ils proposent en 2007, quatre types d'innovation¹⁹

1-l'innovation de procédés (opérations, processus, etc.; pas décisive sur le plan concurrentiel)

2-l'innovation de produits/services (peut être à l'origine d'un développement considérable de l'organisation, mais qui est souvent rapidement copiée),

3-l'innovation stratégique (nouveau modèle économique; rupture susceptible de perturber la concurrence, mais dont l'identification des facteurs clés du succès reste relativement aisée)

4-l'innovation managériale (combinaison complexe de ressources et de savoir-faire particulièrement difficile à identifier et à dupliquer pour un concurrent)

- **Le modèle de Doblin**

Il existe tellement d'autres types d'innovations, mais le modèle de Doblin couvre les catégories dans lesquelles la plupart des innovations tomberont.

Doblin, une entreprise mondiale d'innovation multidisciplinaire basée à Chicago, fondée en 1981 par J. Doblin et L. Keeley. Une entreprise, qui à présent fait partie de Deloitte, leur méthodologie a été compilée dans l'ouvrage, intitulé « The Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs ». Par L. Keeley, qui après trois décennies de recherche, à présenter une classification beaucoup plus complète que celle du proposer par le manuel d'Oslo, mais plutôt complexe. Son approche de l'innovation se penche sur une lentille de 10 dimensions. (Voir figure 11)

Ces 10 types sont eux-mêmes répartis en trois zones. Au centre se trouve l'Offre, la Proposition, qui englobe le cœur de l'élément produit, son organisation et son intégration. A sa gauche se trouve la Configuration, comment l'entreprise est organisée pour réaliser un profit. Enfin, à droite, l'Expérience, comment l'entreprise interagit avec ses clients.

- **Configuration**

Ces types d'innovation se concentrent sur le fonctionnement les plus intimes d'une entreprise et son système d'affaires²⁰

¹⁹ CARASSUS (D) : « L'innovation managériale : définition, contours, état des lieux et enjeux pour les collectivités territoriales. "L'innovation managériale locale », Journée d'Actualité, Saint-Martin d'Hères, Grenoble Alpes Métropole, France, 28 avril 2016 (9h10 – 10h30)

²⁰ KEELEY (Larry) et les autres: Op.cit, p.30-35 (traduit par nos soins)

L'innovation du modèle profit : C'est la façon dont laquelle l'entreprise gagne de l'argent, Afin innover, il est nécessaire de réfléchir quel est l'origine du revenu et est-ce qu'il est possible d'en générer davantage.

Les modèles de profit les plus récents se démarquent des normes de l'industrie relatives aux offres de produits, à la tarification et aux procédures de recouvrement.

L'innovation de réseau : C'est la façon dont l'entreprise traite sa relation avec les parties prenantes et la manière dont laquelle les stratégies sont abordées derrière les partenariats afin de créer de la valeur. Collaborer avec des partenaires externes afin de créer de la valeur que l'entreprise ne peut obtenir par elle-même.

L'innovation des structures : Afin d'innover au niveau structurel et aligner les talents et les atouts de l'entreprise, innover par rapport aux tâches et aux processus qui sont à la base de l'organisation, c'est l'identification de ce qui est nécessaire, à ce qui ne l'est pas et à ce qui doit être amélioré et à ce qui peut être externalisé.

L'innovation des processus : c'est lorsque les processus à l'intérieur de l'entreprise sont améliorés pour leur efficacité, soit pour réduire le temps de production, ou bien la réduction de certains coûts.

- **Offre**

Ces types d'innovation sont axés sur le produit ou le service principal d'une entreprise, ou sur un ensemble de ses produits et services.²¹

L'innovation des performances de produit : se concentre sur la valeur, les caractéristiques et la qualité des produits. Cela se fait en développant de nouveaux produits ou en améliorant des produits déjà existant.

L'innovation des systèmes de produits : c'est ce qui concerne l'offre de l'entreprise, la manière d'améliorer cette dernière, quelles sont les produits et services complémentaires à créer pour mieux satisfaire les besoins des clients.

- **Expérience**

Ces types d'innovation sont axés sur des éléments plus orientés client d'une entreprise et de son système commercial.²²

²¹ KEELEY (Larry) et les autres: Op.cit, p.30-35 (traduit par nos soins)

²² KEELEY (Larry) et les autres: Op.cit, p.33-35 (traduit par nos soins)

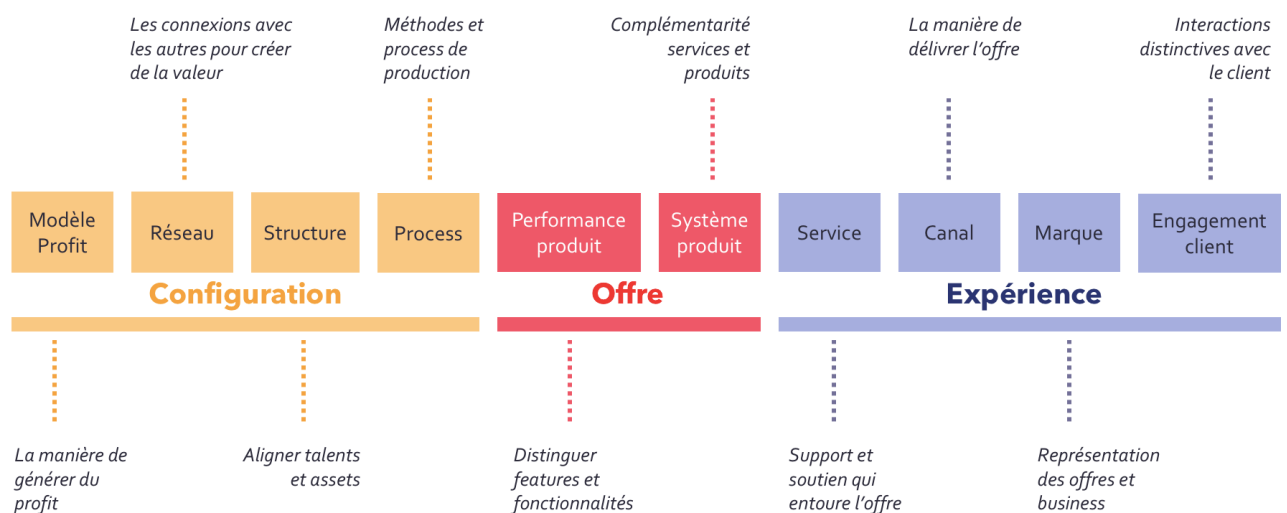
L'innovation de service : cette innovation concerne la relation qui existe entre le client et l'entreprise, comment l'entreprise se comporte avec ses clients, à quoi ressemble leur relation, comment l'améliorer, Comment apporter plus de valeur, comment améliorer le produit en termes de facilité d'utilisation.

L'innovation des canaux : c'est la manière dont l'entreprise communique et entretient les relations avec ses clients et ses clients potentiels, et leur faire découvrir l'entreprise et son offre à travers des canaux.

L'innovation de la marque : Elle concerne la marque de l'entreprise, cette innovation garantit que les clients potentiels placent une marque avant celle de la concurrence. Pour une stratégie de marque forte, Il est nécessaire de prendre en compte les valeurs de l'entreprise, son positionnement, ses avantages et de nombreux autres éléments.

L'innovation de l'engagement des clients : Ce type d'innovation traite de ce que les clients pensent du produit ou service et la manière la plus efficace d'interagir avec eux. Cette innovation se fait en identifiant les besoins des consommateurs.

Figure 11 : Les dix types d'innovation par Doblin



Source : <https://www.wearestim.com/fr/blog/typologies-dinnovation-quel-modele-sappropriier/>
(Consulté le 27 Mai 2021 à 12h25)

1.3.1.2. Typologie selon le degré de l'innovation

Il existe une autre approche pour analyser l'étendue de l'innovation par une certaine forme de catégorisation, cette approche qui consiste à se concentrer sur le degré de nouveauté. Une classification basée sur la fréquence et l'impact de l'innovation sur le marché, le progrès technologique et la réglementation des entreprises.

Une façon de catégoriser l'innovation est de la classer en fonction de deux dimensions: la technologie qu'elle utilise et le marché sur lequel elle opère.

L'avantage avec ce type de catégorisation, c'est qu'il met en évidence l'ampleur du changement impliqué dans une innovation.

Selon Freeman, La distinction entre les innovations de grand changement et les innovations de petit changement a conduit à une certaine catégorisation de l'innovation qui différencie entre innovations radicales et incrémentales.²³

Vient ensuite en 1990 une analyse plus complexe et sophistiquée développée par R. Henderson et K. Clark, Qui intègre les concepts d'innovation radicale et incrémentale dans un cadre plus large. Un cadre analytique qui fournit une typologie matricielle de l'innovation qui nous permet d'analyser une gamme d'innovations plus en détail que de simplement les classer comme radicales ou incrémentales et en même temps de prédire leur impact en termes de concurrence et de marché.

Bien que cette analyse soit limitée principalement en raison du fait qu'elle est très produit orientée, Mais elle peut quand même être utilisé pour des innovations de service et de processus. Cela aide au moins à montrer l'éventail des choses qui peuvent être couvertes par le terme innovation, et surtout, il aide à se concentrer sur où réside réellement la nouveauté d'une innovation.

Selon ces deux auteurs, afin de créer un produit, un service ou un processus, deux types de connaissances sont nécessaires qui sont :

- 1- la connaissance des concepts clés ; c'est à dire connaitre chacun des composants qui remplissent une fonction bien définie dans un système plus large qui compose le produit.
- 2- la connaissance du système de liaison, savoir comment fonctionne le système et comment les différents composants sont configurés et fonctionnent ensemble.

Ces deux connaissances sont nécessaires afin d'établir une distinction entre quatre catégories ou types d'innovation (la figure 12 ci-après illustre ces quatre types d'innovation)

²³ SMITH (D) :Op.cit,p.30

Figure 12 : Typologie des innovations selon Henderson et Clark

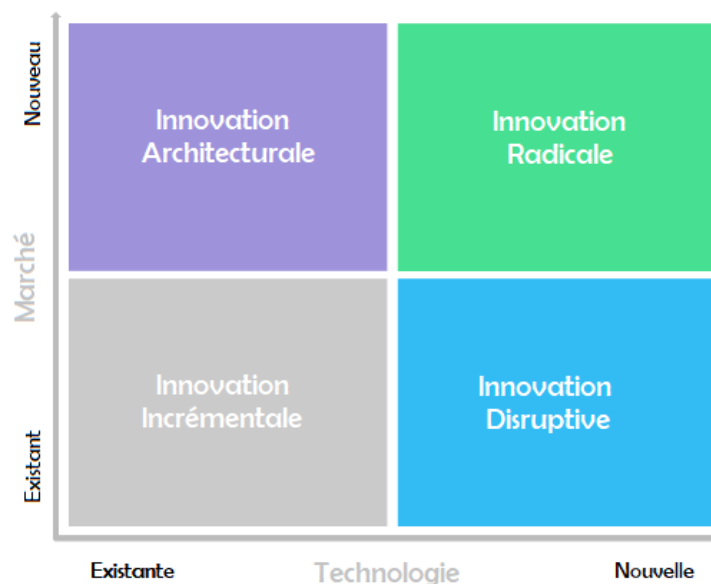
		Concepts clés / composants	
		Renforcés	Modifiés
Système de liaison	Inchangés	Innovation incrémentale	Innovation modulaire
	Changés	Innovation architecturale	Innovation radicale

Source: SMITH (D): Op.cit, p.32

F. Rothaermel a décrit dans son livre «Strategic Management» que la technologie fait référence aux méthodes; si l'entreprise innove sur une technologie matérielle existante ou crée une nouvelle technologie, alors que le marché se réfère au marché ciblé; si les innovations se concentrent sur la distribution sur un marché existant ou nouveau.

Nous pouvons utiliser la matrice d'innovation pour visualiser les types d'innovation les plus courants: (voir la figure 13)

Figure 13 : Matrice d'innovation Selon F. Rothaermel



Source : Elaboré par nous-même après avoir consulté plusieurs documents méthodologiques.

Innovation Incrémentale

L'innovation incrémentale ne change pas la nature ni les conditions d'usage d'un produit ou service. Elle va contribuer à l'apport d'un perfectionnement et une amélioration sensible. L'innovation, dite incrémentale permet à un entreprise déjà leader sur son marché de converser et renforcer son avance technologique face à ses concurrents.²⁴

Innovation Radicale ou de Rupture

L'innovation Radicale correspond à une rupture avec les technologies existantes, elle va modifier les conditions d'utilisation des clients. Grâce à ce type d'innovation, l'entreprise pourra créer un nouveau marché. Une innovation radicale est beaucoup plus coûteuse et risquée qu'une innovation incrémentale, et la majorité des entreprises préfèrent améliorer leur processus plutôt que de rechercher continuellement les innovations de rupture.²⁵

Innovation architecturale²⁶

C'est l'application ou la reconfiguration d'éléments déjà existants le fait de donner une nouvelle forme à une idée, une méthode ou une technologie réussie dans un nouveau domaine / marché.

Innovation disruptive²⁷

L'innovation de rupture ou disruptive est le fait d'offrir un produit ou un service déjà existant avec un tarif plus bas pour un usage simplifié Cette innovation change la façon dont les gens utilisent la technologie existante. Elle crée une nouvelle valeur soit en créant un nouveau marché ou en permettant aux consommateurs d'accéder facilement à la technologie existante.

1.3.2. Innovation Sociales

Il existe également un tout autre type d'innovation qui est appelé l'innovation ouverte, parfois aussi Innovation distribuée, Une expression proposée et promue par H. Chesbrough, professeur et directeur du Center for Open Innovation à Berkeley. Elle a été popularisée par son livre fondateur de 2003 : "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology"²⁸cette innovation repose sur des modes d'innovation fondés sur le partage, la collaboration (entre parties prenantes) dans un climat d'échange, d'ouverture et de confiance.

²⁴ PINAULT, (R): *Pourquoi l'entreprise doit-elle créer une stratégie d'innovation ?*, Mémoire de Master, Option : logistique, Université Paris 1, 2006, p.17

²⁵ Ibid

²⁶ <https://techsauce.co/en/corp-innov/4-types-of-innovation> (traduit par nos soins) (Consulté le 4 Mai 2021 à 14h49)

²⁷ <https://techsauce.co/en/corp-innov/4-types-of-innovation> (traduit par nos soins) (Consulté le 4 Mai 2021 à 14h53)

²⁸ [Innovation ouverte — Wikipédia \(wikipedia.org\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation_ouverte) (Consulté le 15 Mai 2021 à 7h23)

C'est une démarche inclusive de toutes les parties prenantes, ce qui permet de mieux cerner les besoins et de tirer parti de leurs idées afin d'améliorer les services rendus. Cet axe stratégique permet également de renforcer la place de l'entreprise sur son marché en se démarquant de ses concurrents, tout en augmentant la satisfaction de ses clients.

1.3.2.1. Modalité de l'innovation ouverte²⁹

Chesbrough distingue deux modalités de l'innovation ouverte: la modalité outside-in ou inbound et la modalité inside-out ou outbound.

La première modalité consiste à se procurer des idées, concepts ou technologies produits à « l'extérieur », autrement dit par quelqu'un qui ne fait pas partie de l'entreprise. Cette démarche peut, en principe, concerner n'importe quelle étape du processus de recherche et développement d'une entreprise, allant de la génération d'idées en amont du processus jusqu'au marketing et à la communication au sujet des produits et services existants.

Lorsqu'une entreprise pratique l'Open Innovation inside-out ou outbound, elle fait le contraire: plutôt que de se procurer les technologies ou idées à l'extérieur, elle vend ou loue certains résultats de son propre processus d'innovation, en particulier des technologies qu'elle ne veut pas exploiter elle-même parce qu'elles ne correspondent pas à son business model.

Cependant, dans le contexte du développement durable, Une entreprise responsable est une entreprise qui a un impact positif sur la société et l'environnement dans lequel elle évolue. La vision d'une entreprise responsable diffère et évolue au fil du temps et d'un pays à l'autre.

La pérennité ne repose plus seulement sur la productivité ou la maîtrise des coûts mais sur la capacité de l'entreprise à s'engager responsable pour la société en général, et le territoire avec ses parties prenantes en particulier.

Être une entreprise socialement responsable est de nos temps plus important que jamais. Afin de préserver sa position concurrentielle dans une économie mondialisée, Elle doit aspirer à l'innovation. Stimuler l'innovation par les nouvelles technologies et le développement des compétences en ingénierie, mais également préoccuper les problématiques de RSE.

²⁹ DUVAL (M), SPEIDEL (K, P) : *De l'Open Innovation à l'Intelligence Collective*, Edition Dunod, Edition2, Paris, 2018, p.15

1.4. Les Facteurs externes influant sur l'innovation des entreprises

L'environnement externe d'une entreprise comprend des facteurs qui échappent au contrôle direct de ses dirigeants. Ces facteurs représentent à la fois des défis et des opportunités dont ils doivent tenir compte au moment de prendre des décisions stratégiques.³⁰ (Voir figure 14)

1- Les facteurs géographiques

Correspondent à la localisation administrative de l'entreprise et à sa proximité avec les marchés de produits et le marché du travail, Ces facteurs peuvent influencer sur les coûts et sur la connaissance de la demande des consommateurs

2- Les marchés

C'est le milieu dans lequel les entreprises échangent des biens et services pour atteindre leurs objectifs

3- Flux de connaissances et l'innovation

C'est le transfert de connaissances de l'endroit où elles sont créées ou stockées à l'endroit où elles doivent être appliquées. Une circulation des connaissances entre les entreprises, les organisations, les parties prenantes et les différentes institutions, entraînant une stimulation des capacités d'innovation et permet l'obtention d'avantages concurrentiels. Le manuel d'Oslo définit le flux de connaissances comme, « ...les interactions ou liens fondés sur les connaissances au sein d'un groupe d'entreprises et, parfois, avec d'autres acteurs. En font partie les éléments de savoir, les référentiels et les agents qui recherchent, transmettent et créent des connaissances. Ils sont unis par des relations qui favorisent, façonnent ou limitent l'acquisition, le transfert et la création de connaissances. »

4- L'action des pouvoirs publics

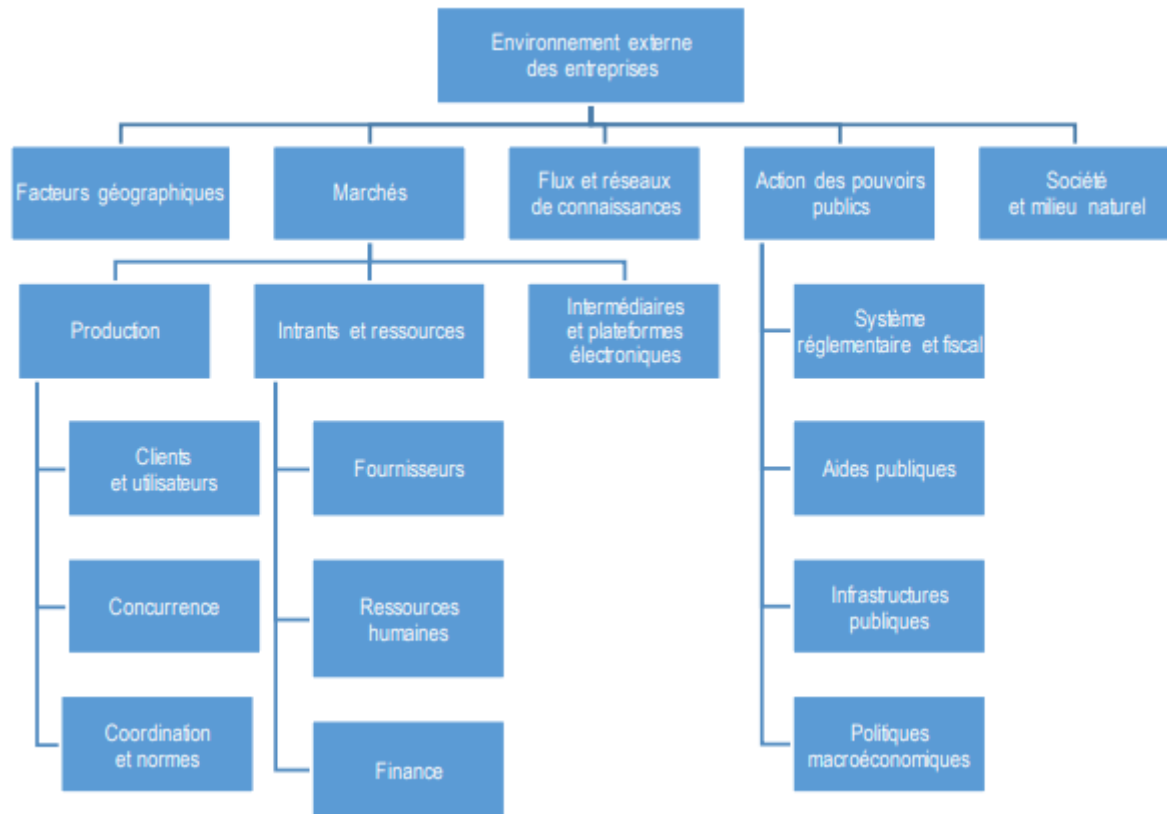
L'action des pouvoirs publics Influence d'une manière directe ou indirecte sur l'activité des entreprises. Le cadre de réglementation et d'application a un impact sur la manière dont les entreprises peuvent s'approprier les résultats de leurs efforts d'innovation

5- La société et le milieu naturel

Les aspects sociétaux peuvent avoir des incidences sur l'acceptation des innovations par le public, ainsi que les politiques des entreprises en matière de responsabilité sociale.

³⁰ OCDE/Eurostat (2019), Manuel d'Oslo 2018 : Op.cit, p.162-164

Figure 14 : Principales composantes de l'environnement externe influant sur l'innovation des entreprises



Source : OCDE/Eurostat (2019), Manuel d'Oslo 2018 : Op.cit, p.163

Section 2 : Les concepts liés à l'innovation managériale

L'innovation managériale dans un environnement stable est une variable d'adaptation. Dans un environnement en changement permanent et profond, l'innovation managériale constitue la première dimension de l'innovation qui permet les autres.³¹

³¹ AUTISSIER, (D), et autres: *L'innovation managériale: Design thinking, réseaux apprenants, entreprise libérante, intelligence collective, modes collaboratifs, ateliers participatifs, shadow cabinet, hackathon, junior entreprene*, Editions Eyrolles, Edition1, Paris, 2018, p.25

***shadow comex** ou comités exécutifs de l'ombre, comité qui permet d'associer de jeunes talents à la gouvernance de l'entreprise.

* **(DPO) data protection officer**, Le délégué à la protection des données est une personne en charge de la protection des données personnelles traitées par un organisme

2.1. Les différentes appellations de l'innovation managériales

Damanpour définit l'innovation managériale comme « un concept polymorphe et polysémique, recouvrant des réalités multiples, comme en témoignent les différents vocables utilisés pour le nommer : innovation organisationnelle, administrative, changement organisationnel. Et dont le dénominateur commun réside dans la prise en compte du caractère non technologique de la nouveauté introduite au sein d'une organisation ; que cette dernière concerne les structures organisationnelles, les système administratifs ou les pratiques managériales »³²

Les innovations managériales, aussi appelées innovations organisationnelles, innovations d'organisation ou innovations de business model, sont liées à l'organisation et au management du travail.³³

2.1.1. L'innovation managériale

« L'innovation managériale consiste à proposer de nouvelles manières de coordonner les personnes entre elles pour le bon fonctionnement de l'organisation, mais aussi pour développer l'envie et le dynamisme organisationnel. »³⁴

2.1.2. L'innovation organisationnelle :

Ce terme est apparu et utilisé pour la première fois en 1934 par J. A SCHUMPETER, qui l'a identifié comme l'un des types d'innovation, le définissant comme des nouvelles méthodes d'organisation des entreprises

« La réalisation d'une nouvelle organisation, dans n'importe quelle industrie, comme la création d'une position de monopole (par exemple à travers la trustification) ou la rupture d'une telle position.»³⁵

Selon le manuel d'Oslo 2018, Ce type d'innovation, utilisé dans la précédente édition du manuel, est désormais rattaché aux innovations de processus d'affaires³⁶

³² Mignon (S) et autres : Op.cit, p.17

³³ DAMANPOUR (F): *Organizational Innovation: Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, 2017 (traduit par nos soins)

³⁴ AUTISSIER, (D) et autres: Op.cit, p.24

³⁵ DANNEQUIN (F) : "La destruction créatrice, de SCHUMPETER à nos jours", Écoflash, N°328, mai 2018

³⁶ OCDE/Eurostat (2019), Manuel d'Oslo 2018 : Op.cit, p.278

2.1.3. L'innovation administrative :

Les innovations administratives sont indirectement liées à l'activité principale de l'organisation et affectent principalement ses systèmes de gestion.

Un terme issu de la typologie de W.Evan, de l'an 1966, Il la définit comme " une nouvelle politique de recrutement, d'allocation des ressources, de structuration des tâches, de l'autorité et des récompenses."³⁷

« Les innovations administratives se définissent comme des innovations qui impactent le système social d'une organisation. Par système social nous entendons les relations entre les individus qui interagissent les uns sur les autres afin d'accomplir une tâche ou d'atteindre un objectif spécifique ».³⁸

2.1.4. Le management de l'innovation

Hamel classe dans son ouvrage intitulé «The Why, What, and How of Management Innovation » le management de l'innovation comme « Un écart important par rapport aux principes, processus et pratiques traditionnels de management, ou comme un écart par rapport aux solutions universellement utilisées dans les organisations, ce qui a un effet considérable sur le fonctionnement des organisations »³⁹

2.2. Les points communs et les points de divergence entre ces différentes appellations

Il existe plusieurs termes distincts pour un concept unique, des termes utilisés de manière interchangeable et pourtant divergent sur certains points, mais possèdent également des caractéristiques en commun.

2.2.1. Les points communs

Des caractéristiques en commun retenues par une multi-terminologie de 4 termes différents, mais qui recouvrent néanmoins un même concept comme le synthétise la figure 15.

³⁷DUBOULOZ, (Sandra) : *L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management*, Thèse de doctorat, Option : Science de gestion, Université de Grenoble, 2013, p.44

³⁸ Mignon (S) et autres : Op.cit, p.57

³⁹ Glód, (Wojciech), Wronka-Pośpiech, (Martyyna) : *the relationships between organisational culture and management innovation in polish enterprises*, MakeLearn & TIIM 2015 Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society, Bari, Italie, 27-25 Mai 2015 , p.1410 (traduit par nos soins)

Figure 15 : Une multi-terminologie pour un concept unique

	INNOVATION ORGANISATIONNELLE	INNOVATION ADMINISTRATIVE	INNOVATION MANAGEMENT	INNOVATION MANAGERIALE
Caractéristiques communes	<ul style="list-style-type: none"> • Distinction nette avec les innovations technologiques • Nouveauté • Multiforme : comprend les pratiques, procédés, structures managériaux et/ou organisationnels • Intentionnalité : Objectif d'efficience et d'efficacité des procédés internes + Mobilisation d'exemples similaires : TQM, Système de Production Toyota ou <i>Lean Management</i> ou JIT, structure divisionnelle, comptabilité analytique 			

Source : DUBOULOZ, (Sandra) : Op.cit, p.47

2.2.2. Les points de divergences ⁴⁰

Contrairement aux précédentes innovations qui en grande majorité étaient de nouvelles méthodes descendantes (du manager vers son ou ses collaborateurs), les récentes innovations managériales peuvent être : (voir figure 16)

- Ascendantes (comme l'évaluation des managers par les collaborateurs) ou ascendantes/descendantes (comme les « Shadow Comex ») ;
- Transversales, entre :
 - Managers, comme les ateliers de Co-développement entre pairs encadrants ;
 - Collaborateurs, comme les résolutions de problèmes sans recours à la hiérarchie ou les engagements réciproques ;
 - Salariés (managers & collaborateurs), comme les plateformes de reconnaissance collaborative ou les boîtes à idées digitales ;
 - Les acteurs de l'entreprise et leurs partenaires externes, comme les « hackatons » ou « l'innovation ouverte ».

Figure 16 : Les 3 catégories de l'innovation managériale



Source : <https://www.innovationmanageriale.com/les-plus-populaires/definition-de-linnovation-manageriale/#caracteristique> (Consulté le 5 Juin 2021 à 20h55)

⁴⁰ <https://www.innovationmanageriale.com/les-plus-populaires/definition-de-linnovation-manageriale/#caracteristique> (consulté le 5 Juin 2021 à 20h55)

L'innovation managériale regroupe des postures et des pratiques qui permettent aux entreprises à leurs salariés de « trouver le plus juste équilibre entre épanouissement personnel et performance professionnelle », que ce soit à titre individuel ou collectif.

2.3.Principes de l'innovation managériale

Il existe huit principes de management de l'innovation publié dans l'ISO 56000 :2020, Ces principes ont été élaborés afin de saisir l'essence d'un management d'innovation efficace des activités. Des principes intégrés dans le système de management de l'innovation et peuvent donc être utilisés comme une introduction pour comprendre ce dernier ou bien comme un outil d'évaluation des capacités d'un management d'innovation d'une quelconque organisation. Ces 8 principes sont recensés comme suit ⁴¹

- **Création de valeur**

La valeur, financière ou non financière, est créée à partir du déploiement, de l'adoption et de l'impact de solutions nouvelles ou modifiées pour les parties intéressées.

Exemple : Évaluer les initiatives d'innovation sur une large compréhension de la valeur, y compris la valeur sociale et économique, le renforcement des compétences, etc.

- **Dirigeants tournés vers l'avenir**

Les dirigeants à tous les niveaux, motivés par la curiosité et le courage, remettent en question le statu quo en construisant une vision et un objectif inspirants et en engageant continuellement les gens pour atteindre ces objectifs.

Exemple : Reconnaître et récompenser les leaders qui remettent en question le statu quo et qui partagent leur réussites et échecs.

- **Orientation stratégique**

L'orientation des activités d'innovation est basée sur des objectifs alignés et partagés et un niveau d'ambition pertinent, soutenu par les personnes et les autres ressources nécessaires.

Exemple : Communiquer l'orientation stratégique en fournissant des exemples de domaines d'opportunité et de types d'innovations sur lesquels se concentrer.

⁴¹ <https://innovationmanagementsystem.com/innovation-management-principles/> (Consulté le 07 Juin 2021 à 15h01) (traduit par nos soins)

- **Culture**

Des valeurs, des croyances et des comportements partagés, soutenant l'ouverture au changement, la prise de risque et la collaboration permettent la coexistence de la créativité et de l'exécution efficace.

Exemple : Promouvoir la diversité afin d'encourager les différentes perspectives et encourager les réseaux ouverts pour trouver des opportunités et des solutions.

- **Exploitation de visions éclairées**

Un large éventail de sources internes et externes est utilisé pour construire systématiquement des connaissances approfondies, pour exploiter les besoins explicites et implicites.

Exemple : Collaborer avec les utilisateurs, clients, partenaires et autres parties intéressées pour développer des connaissances uniques et pertinentes

- **Gestion de l'incertitude**

Les incertitudes et les risques sont évalués, exploités puis gérés, en apprenant à partir d'expérimentations systématiques et de processus itératifs, au sein d'un portefeuille d'opportunités.

Exemple : Soutenir l'expérimentation et la prise de risque, et établir un portefeuille équilibré d'initiatives d'innovation

- **Adaptabilité**

Les changements dans le contexte de l'organisation sont traités par une adaptation opportune des structures, des processus, des compétences et des modèles de réalisation de valeur afin de maximiser les capacités d'innovation.

Exemple : Créer des scénarios futurs et déterminer les transformations qu'ils impliquent, et les structures et les ressources nécessaires

- **Approche systémique**

Le management de l'innovation est basé sur une approche systémique avec une interdépendance et interaction des éléments et une évaluation régulière des performances et des améliorations du système.

Exemple : S'assurer que toutes les fonctions pertinentes sont représentées pour permettre à l'organisation d'exploiter un système de management efficace.

2.4. Les Caractéristiques de l'innovation managériales⁴²

- **La perception des avantages (économiques et sociaux)** (de la nouvelle idée ou des nouvelles pratiques par rapport à celles qu'elles sont susceptibles de remplacer)

Avantage économique :

-Moins coûteuse (dépenses de formation des acteurs impliqués) que l'innovation technologique, qui entraîne des dépenses en R&D (ressources techniques et financières importantes)

-L'impact d'innovation organisationnelle sur la performance des entreprises, Difficulté à mesurer l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des procédés internes alors que les revenus générés par les nouveaux produits sont facilement mesurables et sources d'avantage concurrentiel.

-Difficilement protégées par rapport aux innovations technologiques.

Du fait de sa nature tacite, il est plus difficile de la protéger légalement contre les imitations⁴³

Avantage social :

-Perçu comme difficile puisqu'elle requiert des modifications parfois importantes dans le système social, telles que des réaffectations de tâches et de responsabilités

- **Compatibilité :** (la compatibilité de l'innovation organisationnelle avec les valeurs des entreprises adoptantes et leurs expériences passées). plus contrainte par les routines et apprentissages passés, voire les événements passés.
- **Facilité** (avec laquelle l'innovation peut être testée ou mise en œuvre) : Les innovations organisationnelles impliqueraient un plus grand ensemble d'outils, de machines, de personnes. Elles seraient, de ce fait, plus difficiles à mettre en œuvre que d'autres innovations, liée aussi au manque d'expertise dans le domaine organisationnel et managérial.
- **L'observabilité** (le degré de visibilité de ses résultats) : L'innovation organisationnelle étant beaucoup plus liées à la manière de produire et de délivrer des résultats qu'au résultat en lui-même.
- **Complexité** (Le degré de difficulté pour comprendre et utiliser l'innovation) : cognitivement moins complexe que l'innovation technologique. Elle serait aussi plus adaptable et requerrait moins de ressources ; processus collectif, long et complexe, lié à

⁴² DUBOULOZ, (Sandra) : Op.cit, p.49

⁴³ DUBOULOZ, (Sandra) : Op.cit, p. 121-144.

l'apprentissage ; plus facile à comprendre mais plus complexe à mettre en usage que les innovations technologiques

Tableau 5 : Caractéristiques de l'innovation managériales selon R.EVERETT

Attributs		Innovation organisationnelle
Avantage Relatif	Economique	-Nécessité de peu de ressources -Effets sur la performance difficiles à mesurer et réputés moindres -Impossible à protéger
	Social	Systemique : fort challenge social (organisation affectée dans son ensemble)
Compatibilité		Très fortement « Path dependent (dépendance au sentier) »
Facilité		Difficile à tester
Observabilité		Tacite Focus interne : amélioration des procédés internes
Complexité		Complexe à implémenter

Source : DUBOULOZ, (Sandra) : Op.cit, p.52

2.5. Les étapes de l'innovation managériale ⁴⁴

L'innovation organisationnelle, et de la même manière l'innovation managériale, correspond à un processus « collectif, long et complexe, lié à l'apprentissage », Ce processus comprend trois étapes principales qui sont comme suit :

- **Etape 1 : La décision de mettre en usage :**

La perception d'un besoin ou problème conduit les acteurs à envisager les solutions potentielles. Parmi ces solutions, peut émerger une innovation. Des échanges entre acteurs conduisent à la décision de l'appliquer.

⁴⁴ ZAGHMOURI, (Noura) : *Innovations managériales et management de proximité au sein des organisations de santé*, Thèse de Doctorat, Option: Gestion et management, Université de Lorraine, Nancy, 2019, p.50

- **Etape 2 : La mise en usage**

Cette étape comprend l'expérimentation de l'innovation ainsi que sa transformation conduisant à son adaptation. Au cours de cette étape, les acteurs de l'organisation peuvent choisir de l'adopter ou non.

- **Etape 3 : La poursuite de l'usage**

L'innovation est adoptée par l'organisation, elle constitue une routine et fait partie intégrante du fonctionnement de l'organisation. Cette étape marque le succès de l'innovation.

2.6.Barrières et facteurs de succès de l'innovation managériale

2.6.1. Barrières de l'innovation managériale

C'est les obstacles et les problèmes auxquels l'innovation est confrontée au cours de son processus résultant un ralentissement de ce dernier ou qui font qu'il s'arrête complètement.

Ainsi, avant d'engager le processus d'une quelconque innovation, Il est primordial de détecter ces obstacles auxquels l'innovation pourrait faire face afin de les éviter et assurer le bon déroulement du processus de l'innovation en mobilisant les facteurs de succès.

Trois types de barrières peuvent freiner ou arrêter le projet d'innovation organisationnelle⁴⁵

- Les barrières externes liées

À l'offre (obtention d'informations technologiques, matières premières, financement)

À la demande (besoins des consommateurs, perception du risque, limites des marchés domestiques et étrangers)

À l'environnement (régulations gouvernementales, mesures anti-trust, actions politiques).

- Les barrières internes sont liées

Aux ressources (manque de fonds, expertise technique, temps du management, culture) et

À la nature (attitude du top management et des employés face au risque).

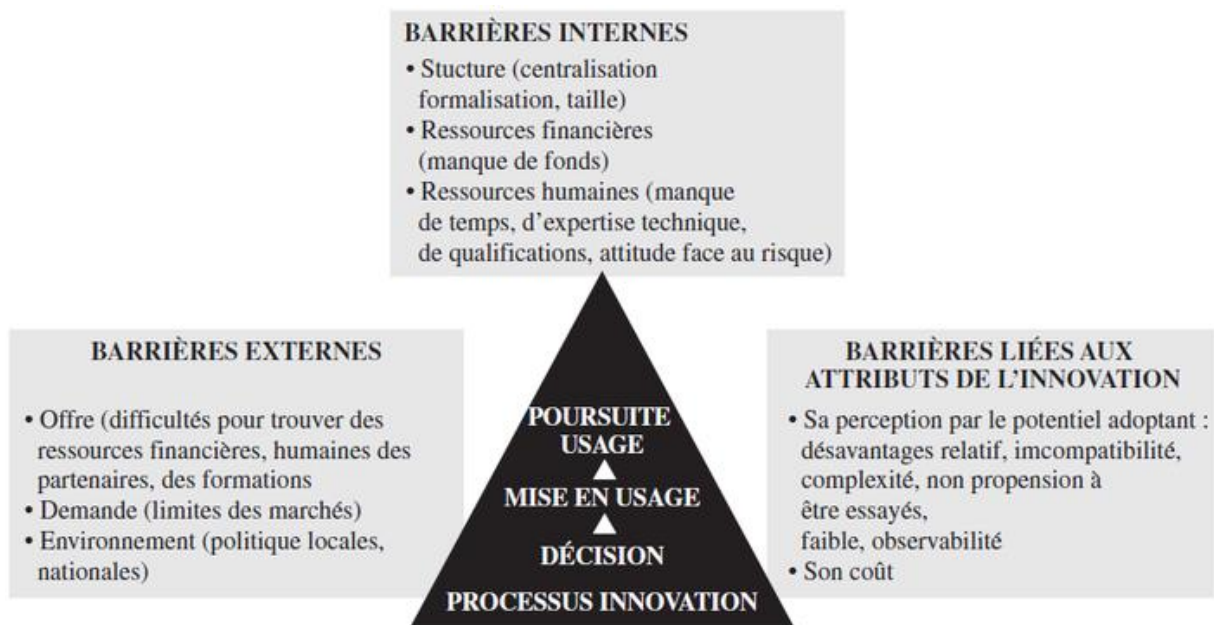
À ces ressources internes (financières et humaines), peuvent être ajoutés les facteurs liés à la structure de l'entreprise.

⁴⁵ DUBOULOZ, (Sandra) : Op.cit, p.49

- Les barrières liées aux attributs de l'innovation : à savoir ses caractéristiques précédemment cités (son avantage relatif, sa compatibilité, sa complexité, sa visibilité et propension à être essayée).

Analysés en tant que déterminants, Ces attributs aideraient à expliquer son taux d'adoption. Donc ils peuvent avoir un effet levier tout comme ils peuvent avoir un effet bloquant au cours du processus. La figure 17 ci-après illustre ces trois types de barrières

Figure 17 : Les barrières à l'innovation organisationnelle



Source : Dubouloz, (Sandra) : Op.cit, p. 121–144.

2.6.2. Facteurs de succès de l'innovation managériale

L'identification des barrières à l'innovation managériales permettraient de déduire des facteurs de succès.

Si les facteurs managériaux peuvent favoriser les obstacles et les résistances, ils peuvent se révéler des facteurs de succès de l'innovation par ⁴⁶

- Un accompagnement du changement s'appuyant sur la création de sens.
- La mise en place d'un processus d'apprentissage autour de l'innovation permettant sa diffusion.
- L'instauration d'un mode de management de proximité.
- Un soutien du manager par sa hiérarchie et un accompagnement managérial.

⁴⁶ ZAGHMOURI, (Noura) : Op.cit, p.56

2.7.Finalités de l'innovation managériales

L'objectif des innovations précédentes, était soit de répondre aux attentes des entreprises (optimisation de la productivité, de la qualité et de la performance), soit de répondre aux besoins des salariés (confort de travail, réduction du stress..) rarement les deux en même temps.

Mais en ce qui concerne l'innovation managériale, plus que tout autre type d'innovation, a permis aux entreprises de franchir de nouveaux seuils de performance. Elle permet aux salariés de trouver un juste équilibre entre l'épanouissement personnel et leur performance professionnelle que ce soit à titre collectif ou individuel et ceci à travers ses postures et pratiques.

« -Permet d'amplifier l'engagement des employés

-Aide à identifier et à mettre en œuvre de meilleures idées

-Garantit un retour sur investissement exceptionnel et reproductible »⁴⁷

Section 3 : Le lien entre la RSE et l'innovation

3.1 L'innovation responsable (l'innovation environnementale ou l'éco-innovation, innovation verte)

3.1.1 Définition de l'innovation responsable

En s'appuyant sur la définition du rapport d'Oslo, le rapport MEI du UNU-MERIT définit l'éco-innovation comme suit : « L'éco-innovation est la production, l'assimilation ou l'exploitation d'un produit, d'un processus de production, d'un service ou d'une méthode de gestion ou d'entreprise qui est nouveau pour l'organisation (en le développant ou en l'adoptant) et qui se traduit, tout au long de son cycle de vie, par une réduction du risque environnemental, la pollution et d'autres impacts négatifs de l'utilisation des ressources (y compris l'utilisation de l'énergie) par rapport aux alternatives pertinentes. »⁴⁸

Les innovations Responsables sont celles qui « contribuent à rencontrer les préoccupations sociales et environnementales et qui débouchent sur des solutions qui

⁴⁷ <https://www.business2community.com/brandviews/qmarkets/why-innovation-management-is-important-for-your-company-3-strategic-reasons-02280605> (traduit par nos soins) (Consulté le 9 Juin 2021 19h32)

⁴⁸ KEMP (R), Pearson, (P): Op.cit, p.7 (traduit par nos soins)

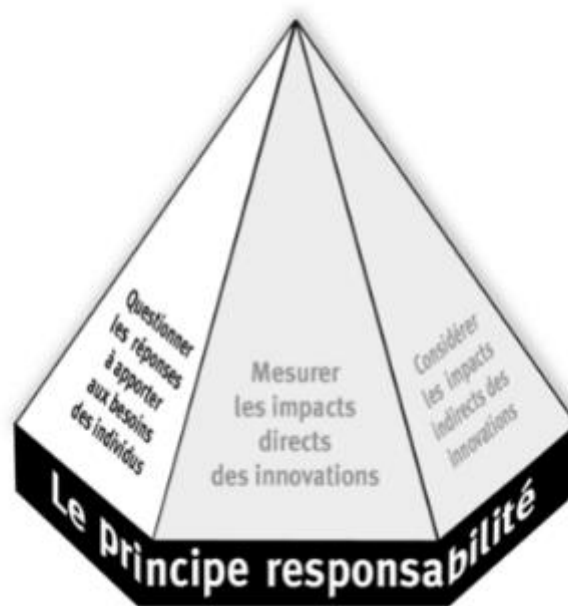
permettent de satisfaire les besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures de les satisfaire à leur tour. »⁴⁹

C'est « l'idée de satisfaction des besoins actuels sans compromettre les capacités des générations futures, la priorité à accorder aux besoins essentiels des plus démunis, la prise en compte de la capacité limitée de l'environnement (au sens de l'environnement naturel). »⁵⁰

3.1.2 Les axes de l'innovation responsable ⁵¹

X. Pavie, explique dans son ouvrage intitulé « Innovation responsable Stratégie et levier de croissance pour les organisations » que c'est autour de trois axes que l'innovation responsable se construit, Ils permettent de comprendre et de prendre conscience de façon opérationnelle ce qu'est l'innovation-responsable. Comme le montre la figure 18 ci-après

Figure 18 : Les Axes de l'innovation responsable



Source : PAVIE, (X) : *Innovation responsable : Stratégie et levier de croissance pour les organisations*, Edition Eyrolles, Paris, Collection Stratégie, 2012, p.39

⁴⁹ INGHAM (Marc) : *vers l'innovation responsable, Pour une vraie responsabilité sociétale*, éditions de Boeck, Paris, Business School, 2011, p.23

⁵⁰ Ibid, p.19

⁵¹ PAVIE (X) : Op.cit, p.38

- Questionner les réponses à apporter aux individus

Il est fondamental de se remettre en cause sur les raisons pour lesquelles une innovation est développée. En effet, ce n'est pas parce qu'un besoin s'exprime qu'on doit nécessairement lui apporter une réponse.⁵²

- Mesurer les impacts directs des innovations

Deuxièmement, le suivi des impacts directs de l'innovation sur le consommateur nécessite une gestion efficace de l'innovation tout au long du cycle de vie pour garantir que tout impact négatif sur le consommateur est identifié et que des mesures correctives sont prises en conséquence.⁵³

- Considérer les impacts indirects des innovations

La prise en compte des impacts indirects de l'innovation sur les facteurs sociaux, économiques et environnementaux environnants vise à garantir que l'écosystème dans son ensemble est pris en compte dans l'analyse d'impact.⁵⁴

⁵² KASRI-BOUDACHE, (Souad), IFOURAH, (Hocine), AYAD, (Naima) : "**Le Management De L'innovation Et La Responsabilité Sociale Et Sociétale Des Entreprises: Etude Du Cas De L'entreprise Cevital Food.**", Revue d'Economie & de Gestion Vol 03, N°1 (2019), pp. 13-26.

⁵³ Pavie (Xavier), Carthy (Daphne): *Leveraging uncertainty: a practical approach to the integration of responsible innovation through design thinking*, 20eme Conférence scientifique internationale sur l'économie et le management - 2015 (ICEM-2015), ESSEC Business School, France, December 2015.

⁵⁴ Ibid,

Conclusion du chapitre

L'objectif de ce chapitre était d'appréhender les concepts théoriques de l'innovation ainsi que ses différentes catégories particulièrement celui l'innovation managériale.

Malgré les nombreuses confusions qui existent à propos de ce terme et de ses différentes catégories, en termes simples, l'innovation consiste à rester pertinent. Nous sommes dans une période de changement sans précédent. En conséquence, ce qui a pu aider une organisation à réussir dans le passé pourrait potentiellement être la cause de son échec à l'avenir. Les entreprises doivent s'adapter et évoluer pour répondre aux besoins en constante évolution du marché.

Malgré les différentes catégories qui existent sur l'innovation, l'innovation managériale, qui déjà en tant que terme est une source de nombreux débats.

Un concept polysémique, possédant une multi-terminologie qui a semé tant de confusion et d'ambiguïté. Ces derniers découlent en grande partie de la forte diversité des études sur l'innovation, comme de leurs objets spécifiques.

Pour faire simple, le management de l'innovation est le processus consistant à proposer et d'introduire de nouvelles choses et de développer l'entreprise, d'une manière ou d'une autre par la mise en œuvre de nouvelles pratiques de gestion ou de management, l'adoption de nouvelles structures ou orientations stratégiques et l'intégration de nouveaux outils et pratiques.

Sur ce fait, ce chapitre a contribué à comprendre pourquoi le management est l'un des plus important type d'innovation.

Enfin, ce chapitre a également apporté une contribution à la recherche en l'innovation autre que technologique, qui a dominé la recherche académique.

Chapitre 3

Etude de la RSE au sein de la SARL TIBA International Algérie

Introduction du chapitre

Les deux chapitres précédents nous ont permis de cerner le concept de la RSE et de comprendre ce qu'est l'innovation, dans ce présent chapitre qui est la partie expérimentale de notre mémoire, nous déterminerons la validité des hypothèses qui ont été formulées au départ et qui ont été le moteur de ce travail de recherche. Pour ce faire, trois sections structurent, ainsi, ce chapitre, la première consistera à fournir une présentation du groupe TIBA ainsi que sa société mère et de toutes ses directions où nous avons effectué notre étude, la seconde section portera sur la description de la méthodologie de recherche suivie pour tester nos hypothèses de départ et la troisième et dernière section servira à l'analyse et à l'interprétation des résultats de notre enquête de terrain.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil SARL TIBA international Algérie

Cette présente section va porter sur la présentation de notre entreprise d'accueil (son historique, ses missions, son objectifs...) ainsi que la société mère.

N.B : Toutes les informations contenues dans cette section proviennent de la direction TIBA International Algérie ainsi que son site officiel.

1.1.Présentation générale de la société mère (ROMEUE):

Le groupe Romeu est la première entreprise de logistique espagnole. Créé à la fin du XIXème siècle pour transporter le sel entre Ibiza et Tarragone (Espagne), le groupe s'est rapidement développé à la fin du XXème siècle. Toutes ses actions appartiennent à la famille Romeu et son conseil d'administration compte parmi ses membres les 3ème, 4ème et 5ème générations.

Les domaines d'activités du groupe sont diverses et variés et se concentrent principalement sur tous les maillons de la chaine logistique.

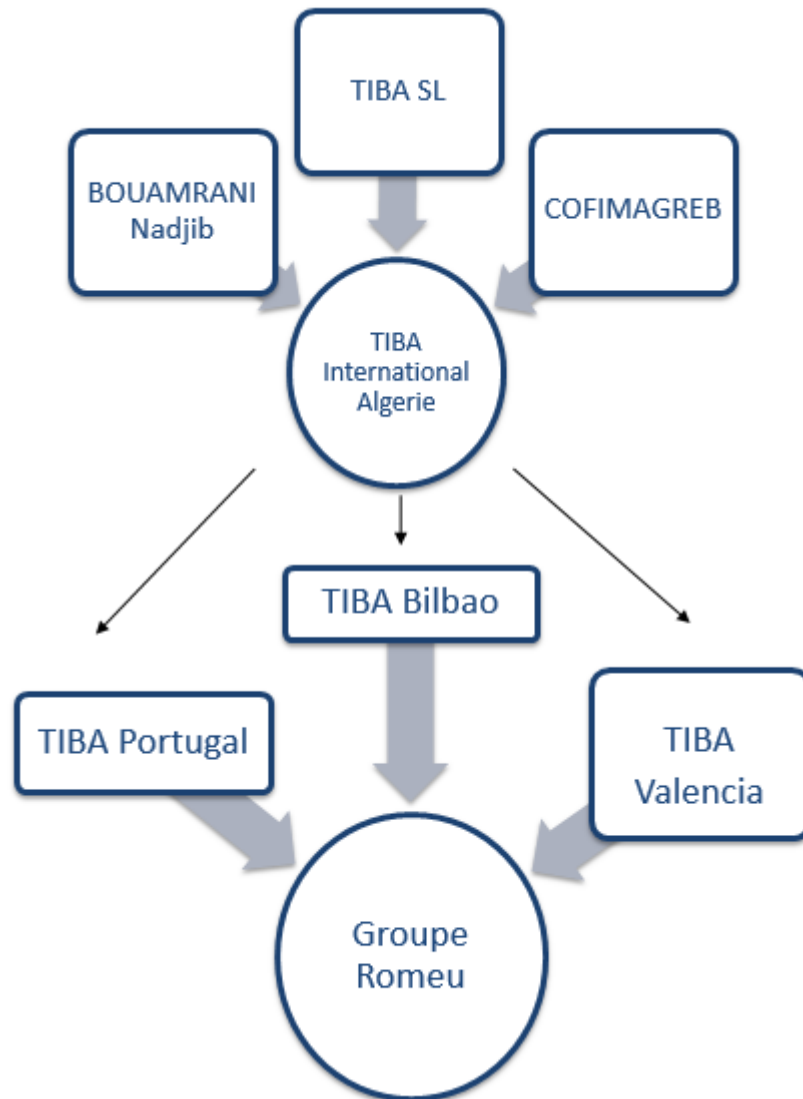
1.1.1. Présence géographique du Groupe Romeu :

Le groupe est actuellement implanté dans 23 pays et couvre 4 continents dont l'Espagne, le Portugal, la Belgique, le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, l'Angola, le Cap-Vert, les États-Unis, le Mexique et la Chine et compte continuer à se développer dans d'autres pays dans les prochaines années.

1.1.2. Structure du Groupe ROMEUE en Algérie :

La structure de référence relative aux activités d'exploitation et de production du Groupe Romeu en Algérie. L'organigramme exposé ci-dessus reflète la structure sociétale qui lie l'entité algérienne (les périmètres contractuels) avec les autres entreprises associées du groupe en rapport avec les transactions contrôlées.

Figure 19 : Structure sociétale qui lie l'entité algérienne avec les autres entreprises associées du groupe en rapport avec les transactions contrôlés

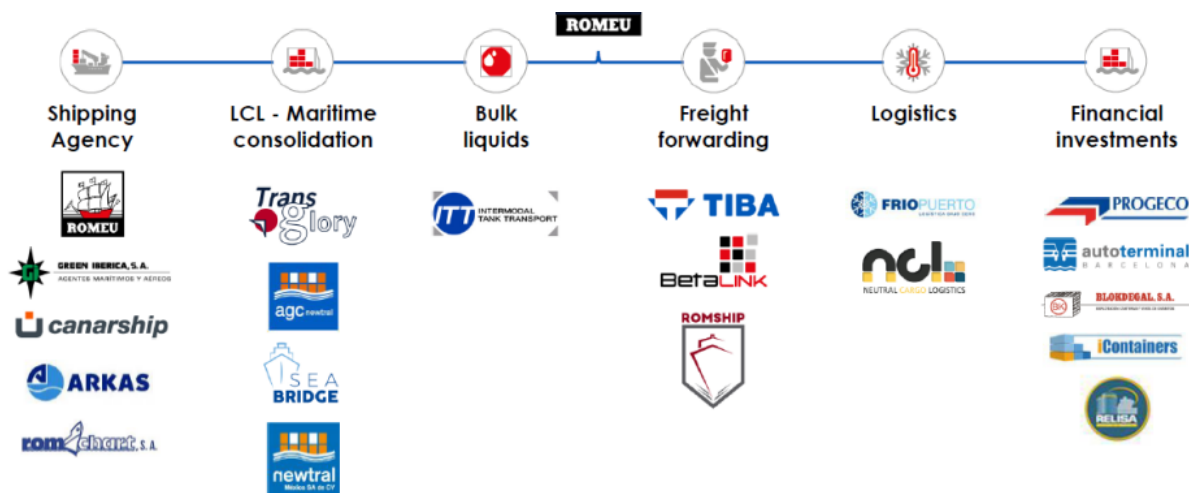


Source : Document interne à l'entreprise

1.1.3. Les Business Unit du groupe ROMEU (Unités Commerciales) :

Le groupe Romeu est organisé autour de six Business Unit (voir figure ci-après)

Figure 20 : Organisation des filiales de ROMEU selon ses Business Unit



Source : Document interne à l'entreprise

- **Agent Maritime & Consignataire (Shipping Agency)**

Le groupe Romeu a débuté il y a plus de 100 ans en tant qu'agent maritime. Aujourd'hui, c'est toujours leur activité principale. Au cours de ces années, Le groupe Romeu a représenté plusieurs transporteurs différents. Certains ont disparu, d'autres ont fusionné ou ont été absorbés. Leur principal transporteur représenté est la société taïwanaise Evergreen Marine, avec qui ils ont une joint-venture en Espagne et Ils représentent non seulement dans les ports secondaires espagnols mais aussi au Portugal, au Maroc, en Algérie et en Tunisie. Ils représentent également d'autres grandes compagnies maritimes de la Méditerranée occidentale et des îles Canaries, notamment Hambur Süd, Deutsche Afrika-Linien (DAL) et Arkas. Ils mènent également une opération dans les navires tramp, en particulier avec des plates-formes pétrolières pour le secteur du pétrole et du gaz dans les îles Canaries.

Ils opèrent actuellement comme un agent d'expédition à travers plusieurs sociétés, marques et joint-venture, connus sous le nom de : Green Iberica, Arkas Maroc, Canarship, Romeu & Cie, RomChart et Global Container Agency.

- **LCL Consolidation (LCL – Maritime consolidation)**

En 1996, le Groupe Romeu a poursuivi le développement de son intégration verticale en entrant dans le périmètre de consolidation de LCL (Less Than Container Load) qui signifie moins d'un chargement de conteneurs, qui fait dans le groupage (Action de regrouper des colis ayant une même destination) avec Transglory et plus récemment en 2009 avec AGC Newtral. Transglory est le premier consolideur espagnol de LCL, opérant actuellement en Espagne, au Portugal, au Maroc, en Algérie et en Tunisie.

Transglory est aussi un membre clé de la Worldwide Alliance, la principale organisation de transporteurs neutres NVOCC (Non-Vessel-Operating Common Carrier) signifiant l'achat de capacités de transport maritime et le groupage & LCL

Depuis 2009, le groupe Romeu opère sous une deuxième marque de consolideurs LCL, AGC Newtral. Avec des bureaux en Espagne, en Argentine et au Mexique, AGC Newtral est l'un des principaux NVOCC espagnols, spécialement dans le commerce latino-américain

- **Liquide en vrac / Isotanks (Bulk liquids)**

Le Groupe Romeu a démarré son activité dans le transport de vrac liquides avec des Isotanks (conteneurs citernes) à la fin du 20ème siècle, représentant la société américaine ITT (Intermodal Tank Transport Inc.). En 2004, Ils ont créé la marque Med tank à Barcelone pour exploiter une petite flotte de 50 Isotanks à usage alimentaire destinés au transport en Méditerranée.

En 2009, le groupe a réalisé un investissement important dans le capital d'ITT, dans lequel ils ont rapidement joint Med tank. Aujourd'hui, ITT est l'un des principaux opérateurs de solutions Isotanks dans le monde, avec une flotte de plus de 10 500 Isotanks et des bureaux dans 10 pays.

- **Service de Transit (Freight Forwarding)**

Le groupe Romeu est présent dans le secteur du transit et du courtage en douane depuis 1975. Avec ses marques TIBA, Betalink et Romship présentes dans 16 pays, il a réalisé un chiffre d'affaires de 165 millions d'euros en 2014. TIBA est le plus important et le plus international des transitaires de par le monde.

TIBA offre des services de transport de fret maritime, de fret aérien et de route dans le monde entier pour les marchandises générales. Il propose également des solutions spécialisées pour de nombreuses industries, notamment l'ingénierie, le pétrole et le gaz, l'automobile, la santé, les denrées alimentaires, les vins et spiritueux, les high-tech et les pharma.

En 2008, le groupe Romeu a créé Betalink en Chine. Possédant maintenant quatre bureaux en Chine (Shanghai, Ningbo, Xiamen et Shenzhen). En 2014, Betalink a ouvert un bureau à Los Angeles pour développer le commerce Transpacifique.

En 2014, le groupe Romeu a créé une troisième société d'expédition de fret, Romship. Basé à Valence, elle a ouvert ses portes à Bilbao, Madrid et Barcelone. Spécialisée dans l'exportation de services de fret maritime principalement vers l'Europe de l'Est et l'Amérique latine.

- **Logistiques (Logistics)**

En 1993, le Groupe Romeu a acquis auprès de Banco Central la société DOCKS Commerciales de Valencia qui exploitait alors un petit entrepôt dans le port de Valence. DOCKS exploite aujourd'hui six entrepôts à la pointe de la technologie avec un total de 60.000m².

Depuis 2002, le groupe a investis dans l'activité de stockage à froid à travers Friopuerto, la seule chambre froide dans le port de Valence. Friopuerto a récemment inauguré sa deuxième installation dans le port de Veracruz, au Mexique, et prévoit de commencer ses activités dans son troisième au port de Tanger, au Maroc. Au total, Friopuerto possède et gère plus de 12.000 m² de chambres froides, avec une capacité totale de plus de 20.000 palettes pour les produits congelés et réfrigérés. Friopuerto propose une large gamme de services logistiques à valeur ajoutée, y Compris la cueillette, l'étiquetage, le contrôle qualité, etc.

Pour soutenir ses sociétés de consolidation de LCL, le Groupe Romeu a créé en 2007 NCL, une société exploitant un entrepôt de 7.500 m² dans la zone logistique (ZAL) du Port de Barcelone. Dans ces installations, NCL offre des services de consolidation, de déconsolidation

et de stockage principalement pour les activités de LCL. NCL exploite également son propre réseau de camionnage régional.

- **Investissements Financiers (Financial Investments)**

Au fil des années, Romeu a investi dans différentes sociétés, pour la plupart des leaders dans leur secteur logistique. Bien qu’ils ne contrôlent pas leur gestion, ils contribuent aux mêmes valeurs, vision et stratégie. Parmi les investissements les plus pertinents, il y’a Progeco, I Containers Solutions, Relisa & Blockdegal.

En règle générale, toutes les filiales du Groupe sont régies par un principe d'autonomie opérationnelle. Les opérations sont gérées par des entités juridiques différentes dans chaque pays avec une attention particulière aux communautés dans le développement de leur entreprise et la responsabilité individuelle complète à leur sujet.

1.2.Présentation de la filiale TIBA

TIBA a été créée en 1975 pour fournir les services logistiques et douaniers dont les clients de Romeu avaient besoin. Depuis lors, elle a consolidé sa position de premier transitaire et opérateur logistique espagnol au monde. En tant qu’opérateur logistique, elle dispose aujourd’hui de 50 bureaux sur quatre continents et de plus de 1 000 experts fournissant des solutions spécialisées adaptées aux besoins des clients dans tous les secteurs industriels.

1.2.1. Présentation et Structure générale de la SARL TIBA International Algérie

L’entreprise TIBA International Algérie est une société à responsabilité limitée d’un capital social de 7.400.000,00 DZD, crée le 14/12/1999, qui active comme commissionnaire en douane et organisateur de transport et dont l’adresse du siège social actuel se trouve à Cité Salam 02, Lot n° 115, Ferme Tahar BOUCHETTE, Birkhadem, Alger , Algérie.

Elle est détenue par trois (03) associés :

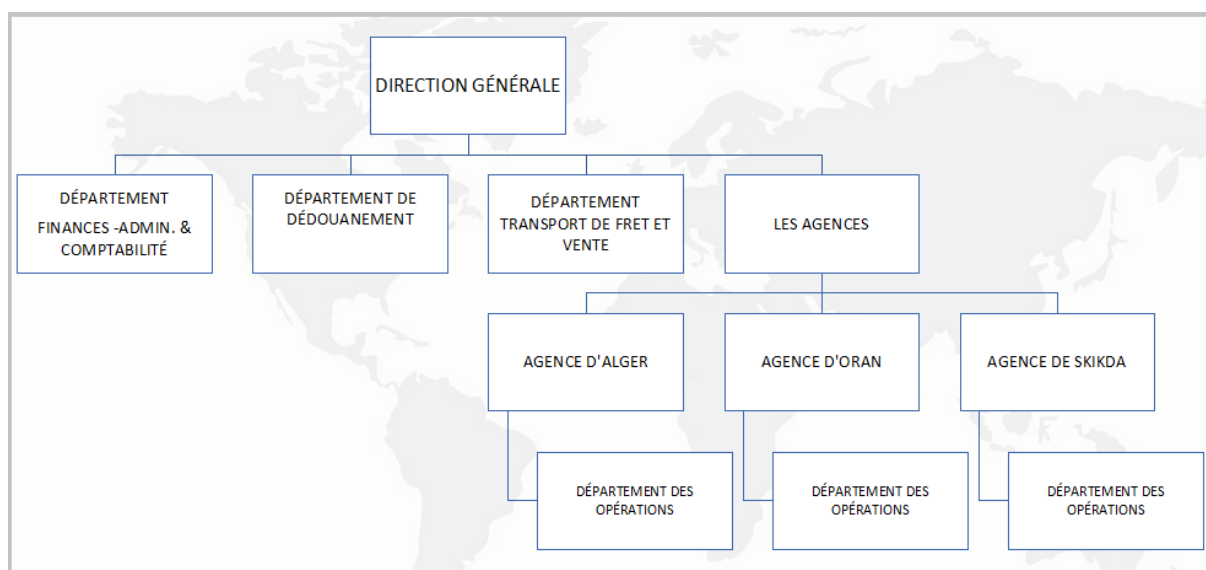
- TIBA International S.L, filiale du groupe ROMEU, qui détient 66,50 % des parts.
- COFIMAGREB S.L, qui détient 28,50 % des parts
- BOUAMRANI Mohamed Nadjib, qui détient 5 % des parts.

Au 31 Décembre 2017, la SARL TIBA International Algérie comptait 62 employés réparti sur quatre agences qui se trouvent à Alger, Oran, Skikda et précédemment Bejaïa.

La SARL TIBA International Algérie est l'un des leaders dans son domaine avec des spécialisations dans les « Project Cargo » et le « Freight Forwarding » la transition. Grâce à la localisation de ses différents bureaux, que ce soit en Algérie ou de par le monde, ils sont dans la mesure d'offrir des services logistiques divers tels que le NVOCC (l'achat de capacités de transport maritime et le groupage), le transport en tout genre, le dédouanement maritime & aérien ainsi que le magasinage et l'entreposage.

La SARL TIBA International Algérie est structurée sous forme d'une unité d'affaires «Business Unit » qui englobe des structures hiérarchiques et fonctionnelles avec un ensemble de dispositifs par lesquels l'entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle son activité.

Figure 21 : Organigramme de la direction générale de la SARL TIBA International Algérie



Source : Document interne à l'entreprise

1.2.2. Objectifs de TIBA

Fournir des solutions logistiques basées sur l'excellence opérationnelle et des informations de dernière minute grâce à un personnel talentueux. TIBA s'occupe et participe à toutes les étapes et composantes de la chaîne d'approvisionnement, du ramassage à l'origine à la livraison à destination, y compris les formalités douanières, le transport maritime, aérien et terrestre, le stockage et la distribution.

TIBA est un OEA (Opérateur Economique Agréé) qui apporte à ses clients la sécurité et des avantages dans le dédouanement des marchandises. Elle est également membre de la WCL, le principal réseau mondial de courtiers de l'industrie.

1.2.3. Le code d'éthique et de conduite de TIBA

Durant notre passage à TIBA international Algérie, nous avons pu constater l'absence d'une charte d'éthique et de conduite propre à l'entreprise mais se référer toujours à la charte d'éthique de sa société-mère Romeu. En principe la filiale TIBA possède même engagements que sa société-mère Romeu, mais pour favoriser l'insertion et l'acceptation des principes de la RSE et pour éliminer également les barrières socio-culturelles auxquelles la pratique de la RSE au sein de la multinationale TIBA fait face en Algérie. L'instauration d'un code d'éthique et de conduite adaptée à nos cultures et traditions Algériennes, et aussi propre à TIBA était nécessaire.

Pour pouvoir expliquer les procédures nécessaires à cela, plusieurs workshops ont été effectués à travers des appels vidéo où les participants étaient essentiellement les cadres dirigeants des filiales de Romeu se trouvant en Afrique du nord (dont la Tunisie, le Maroc, etc ...) et qui étaient concernés par l'instauration d'un code d'éthique et de conduite au sein de leur filiale, à savoir le country manager M. BOUMAIZA El Mahdi, cadre dirigeant de la SARL TIBA international Algérie de notre entreprise d'accueil et initiateur du changement ainsi que le reste des cadres dirigeants des autres filiales, sous la supervision avec l'aide de Mlle. Susana CANO responsable de la conformité et délégué à la protection des données de la société-mère Romeu. La mise en place d'une charte d'éthique et de conduite adaptée et propre à chaque filiale a été possible (voir annexe 1) et pour s'assurer que l'ensemble des employés ont lu et approuvé au code d'éthique des questionnaires en été distribuer à ces derniers. (Voir annexe 2)

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche

Étant donné que la validité d'une recherche s'appuie en grande partie sur l'explicitation de son cadre méthodologique, il paraît donc primordial d'exposer et de justifier la démarche méthodologique utilisée pour atteindre notre objectif de recherche. Notre étude a pour objectifs de déterminer la contribution de la responsabilité sociétale des entreprises à l'amélioration de l'innovation au sein d'une entreprise et connaître la nature du lien existant entre les deux variables autant la manière par laquelle la première variable influe la deuxième.

2.1.Méthodologie de recherche

Afin de répondre aux hypothèses de recherche précédemment énoncées dans ce mémoire et de compléter notre travail de recherche qui nous permettra d'obtenir plus d'informations concernant la politique RSE au sein du groupe TIBA Algérie, nous avons opté pour notre enquête la méthode quantitative.

2.2.L'échantillonnage

Nous avons utilisé la méthode non probabiliste, échantillonnage de convenance. « Il s'agit d'un échantillonnage guidé essentiellement par les commodités ou la facilité et non pas par le souci de représentativité. Cela consiste à interroger la première personne rencontrée qui accepte de répondre et qui est capable de fournir des informations sur le sujet à étudier.

« Le groupe de répondant appelé population impliquée, peut-être plus vaste ou plus étroit que le groupe de personne concernées appelé encore population cible
L'utilité de l'échantillon de convenance dépendra donc de l'importance de l'écart qu'il y a entre population cible et population impliquée »¹

Nous avons ciblé les cadres de la société ainsi que ses employés, une enquête destinée à 102 employés dont des employés Algériens, et autres employés étrangers (d'Espagne, Mexique, etc.).

2.3.Objectifs de l'enquête

À travers cette enquête nous cherchons à atteindre les objectifs suivants :

- Répondre à la problématique principale posée à savoir le rôle de la RSE dans le processus de l'innovation au sein du groupe TIBA Algérie ;
- Le recueil d'informations auprès d'un nombre important d'enquêtés sur la démarche sociétale et surtout son influence sur l'innovation de TIBA ;
- Infirmier ou confirmer les hypothèses

2.4.Méthode d'analyse et collecte d'informations

Pour notre recherche, nous avons opté pour la méthode quantitative, basée sur le questionnaire (annexe 3,4) ; c'est méthode appropriée puisque l'objectif de notre recherche est de quantifier et de représenter les résultats obtenus.

¹ <https://www.petite-entreprise.net/P-3097-85-G1-enquete-et-etude-de-marche-l-echantillonnage-par-convenance.html> (Consulté le 16 Juin 2021 à 12h35)

2.4.1. La méthode quantitative :

La recherche quantitative est le processus de collecte et d'analyse de données numériques. Il peut être utilisé pour trouver des modèles et des moyennes, faire des prédictions, tester des relations causales et généraliser les résultats à des populations plus larges.

Parmi les outils de cette méthode, nous avons utilisé le questionnaire en ligne.

Suite à la pandémie du covid19 et comme plusieurs entreprises d'ailleurs, TIBA a été obligée de faire recours au licenciement économique, ainsi pour augmenter la taille de notre échantillon nous avons préparé deux questionnaires,

Le premier écrit en deux langues en français et en arabe (annexe 3) que nous avons distribuées aux employés de TIBA international Algérie.

Le deuxième en anglais (annexe 4) pour les employés de TIBA se trouvant dans d'autres pays (tel l'Espagne, le Mexique)

Ainsi, depuis le début de la pandémie de Covid-19 le nombre d'effectif à remarquablement diminué, ses derniers étant devenu à longueur de temps occupés et vu là du questionnaire, la réponse sur place n'était pas possible. Et donc, pour faciliter la collecte d'information pour les enquêtés ainsi qu'à nous même, nous avons élaboré les questionnaires via Google forms qui nous a permis les établir et les administrer en ligne, par email aux personnes concernées par notre enquête. Ils étaient donc libres de choisir s'ils voulaient participer ou non à l'enquête.

En premier lieu, deux questionnaires ont été élaborés en vue de recueillir les informations de la part de 102 participants dont les cadres de la société ainsi que leurs employés.

Ensuite, les questionnaires ont été diffusés de manière à obtenir un maximum de réponses dans un laps de temps assez court, et à permettre aux participants ayant des niveaux d'études différents de bien comprendre les notions dont il était question.

Nos deux questionnaires comportent 22 questions réparties en deux sections, dans la première section les questions sont de type semi-ouvert, fermé et à choix multiple. Dans la seconde section, toutes les questions sont fermées. On a choisi ces types de questions afin de simplifier le traitement des données et de faciliter la tâche aux enquêtés en les incitant à répondre sans qu'ils ne s'ennuient.

2.4.1.1. Les types de questions ²

Les questions ouvertes : La question ouverte est utilisée lorsqu'on ne souhaite pas proposer une liste de réponses. On utilisera alors un champ libre pour permettre aux personnes interrogées de répondre librement. Afin de ne pas avoir un texte trop long et faciliter le traitement des résultats, il est possible de limiter le nombre de caractères.

Les questions mixtes : Les questions mixtes sont utilisées lorsqu'on souhaite proposer une liste de réponses aux répondants avec la possibilité de répondre librement avec un champ libre. Il s'agit de la case « autre ».

Les questions fermées : La question fermée est utilisée lorsqu'on souhaite proposer une liste de réponses. La rédaction nécessite de bien élaborer la liste des réponses. Elle doit être exhaustive et former un ensemble équilibré. En effet, le répondant doit être en mesure de s'exprimer sur la question. De plus, il est nécessaire de s'assurer que les modalités de réponse d'une question fermée sont homogènes. Pour cela, il faut que les réponses proposées obéissent à une même logique. Si cette condition n'est pas respectée, le risque est d'obtenir des réponses disparates et non cohérentes

2.4.1.2. Dépouillement du questionnaire :

Après la collecte des deux questionnaires, effectuée en utilisant Google forms, qui est un logiciel d'administration d'enquête inclus dans le cadre de la suite gratuite Google Docs Editors basée sur le Web offerte par Google.³ Après réception des données, nous avons procédé à leur traitement et analyse en utilisant « Visme », un outil de conception et de présentation en ligne, qui nous a permis d'analyser et de traiter les données obtenues et enfin à les présenter et d'illustrer chacune des variables traitées par nos questionnaires sous forme de tableaux, de graphiques.

² <https://www.dragnsurvey.com/blog/les-questions-ouvertes-fermees-et-mixtes/> (Consulté le 16 Juin 2021 à 9h31)

³ https://en.wikipedia.org/wiki/Google_Forms (Consulté le 16 Juin 2021 à 10h39)

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette section, nous allons analyser, les réponses de nos enquêtés, leurs points de vue sur le thème de responsabilité sociétale et sa contribution à l'innovation. Et nous allons aussi évaluer le rôle de RSE dans le processus de l'innovation, mais avant cela, nous avons jugé important de rappeler nos hypothèses de travail qui avait pour objectif de répondre aux hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : Le capital humain au cœur du processus de l'innovation et de la RSE au sein de TIBA
- **Hypothèse 2** : L'implication des employés au travail engendrée par La RSE crée un climat favorable à l'innovation au sein de TIBA
- **Hypothèse 3** : L'adoption de la RSE ne permet pas l'amélioration du processus de l'innovation chez TIBA

3.1. Les résultats du questionnaire

Les résultats obtenus sont comme suit :

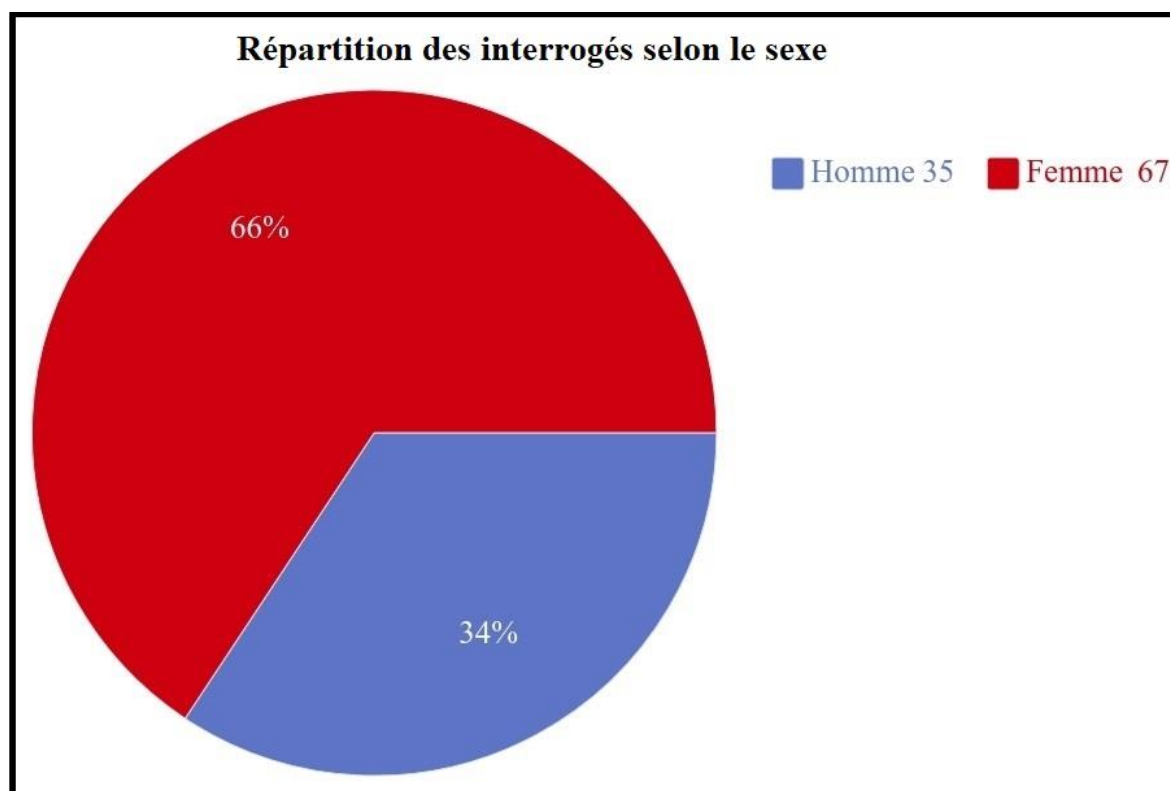
Question 1 : Êtes-vous ?

Tableau 6: La répartition des interrogés selon le sexe.

Catégories	Femme	Homme
Nombre	67	35
Pourcentage	66%	34%

Source : élaboré par nous même

Figure 22 : La répartition des interrogés selon le sexe.



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

D'après le schéma, on remarque que 66% de la population interrogés sont des femmes contre 34% des hommes.

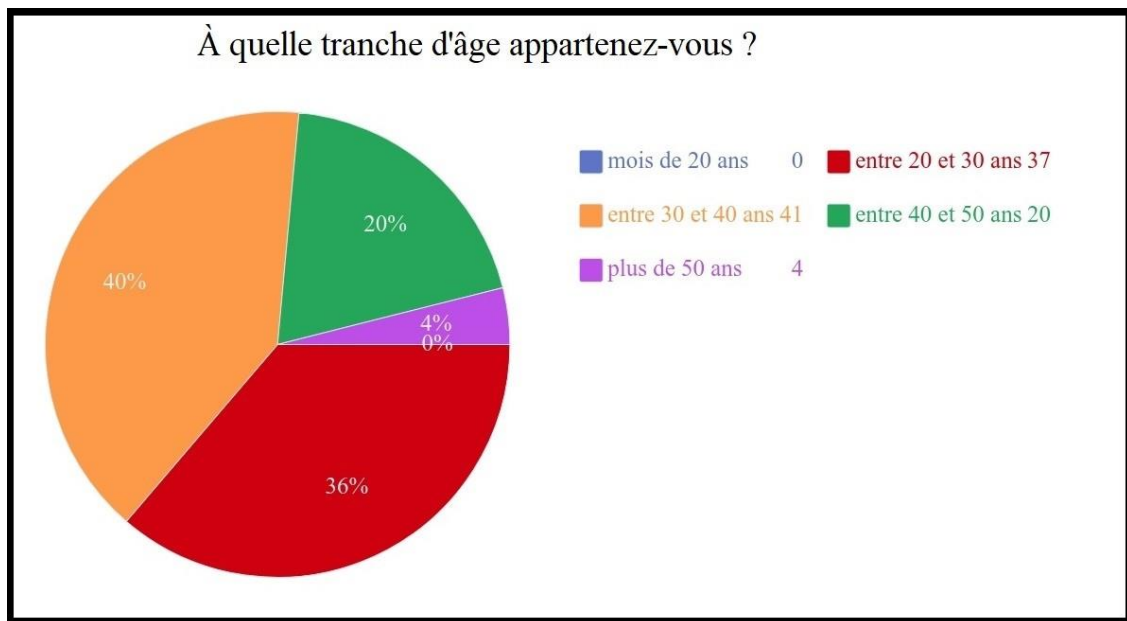
Question 2 : À quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Tableau 7 : Répartition des interrogés par tranche d'âge

Catégories	Nombre de participant	Pourcentage
Moins de 20 ans	0	0 %
Entre 20 et 30 ans	37	36 %
Entre 30 et 40 ans	41	40 %
Entre 40 et 50 ans	20	20 %
Plus de 50 ans	4	4 %

Source : élaboré par nous même

Figure 23 : Répartition des interrogés par tranche d'âge.



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

D'après cette représentation graphique, nous constatons que la catégorie d'âge dominante est celle des interrogés ayant entre 30 et 40 ans avec un pourcentage de 40% suivie de la catégorie ayant entre 20 et 30 ans avec 37% ensuite les interrogés entre 40 et 50 ans avec un pourcentage de 20 % puis enfin pour les plus de 50 ans représentant la minorité des participant avec un pourcentage de 4%.

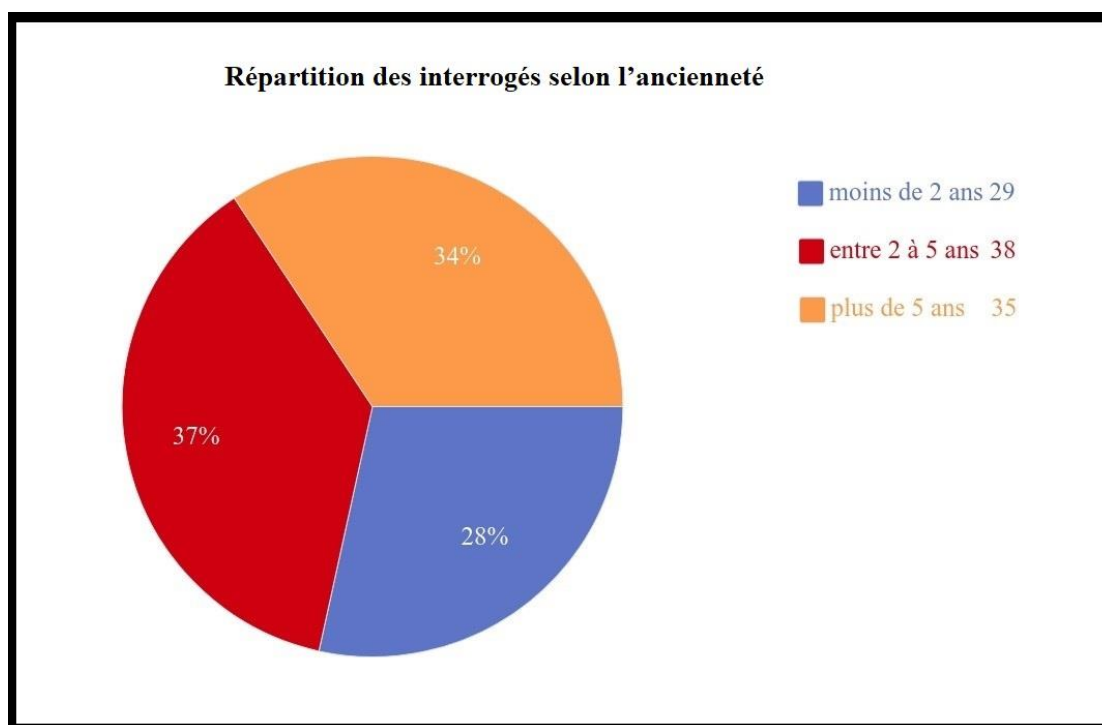
Question 3 : Depuis combien de temps exercez-vous au sein de TIBA ?

Tableau 8 : Répartition des interrogés selon l'ancienneté

Catégories	Nombre de participant	Pourcentage
Moins de 2 ans	29	28%
Entre 2 à 5 ans	38	37%
Plus de 5 ans	35	34%

Source : élaboré par nous même

Figure 24: Répartition des interrogés selon l'ancienneté



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

La plus grande partie de l'échantillon interrogé se caractérise par une durée d'ancienneté moyenne entre 2 à 5 ans avec un pourcentage de 37%, 34% représente une durée d'ancienneté supérieure à 5 ans. Enfin 28% présentent une durée d'ancienneté inférieure à 2ans.

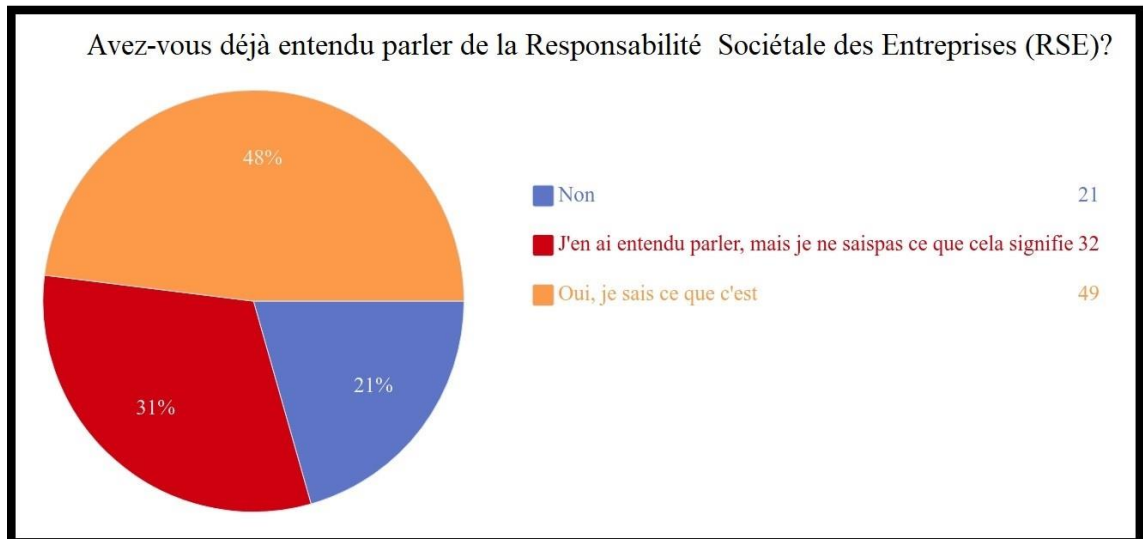
Donc nous avons un échantillon qui possède assez d'expérience et suffisamment de connaissances ce qui va nous permettre d'avoir des réponses fiables.

Question 4 : Avez-vous déjà entendu parler de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)?

Tableau 9 : Connaissance des interrogés sur le concept de la RSE

Catégories	Nombre de participant	Pourcentage
Non	21	21%
J'en ai entendu parler, mais je ne sais pas ce que cela signifie	32	31%
Oui, je sais ce que c'est	49	48%

Figure 25: Connaissance des interrogés sur le concept de la RSE



Source : élaboré par nous même

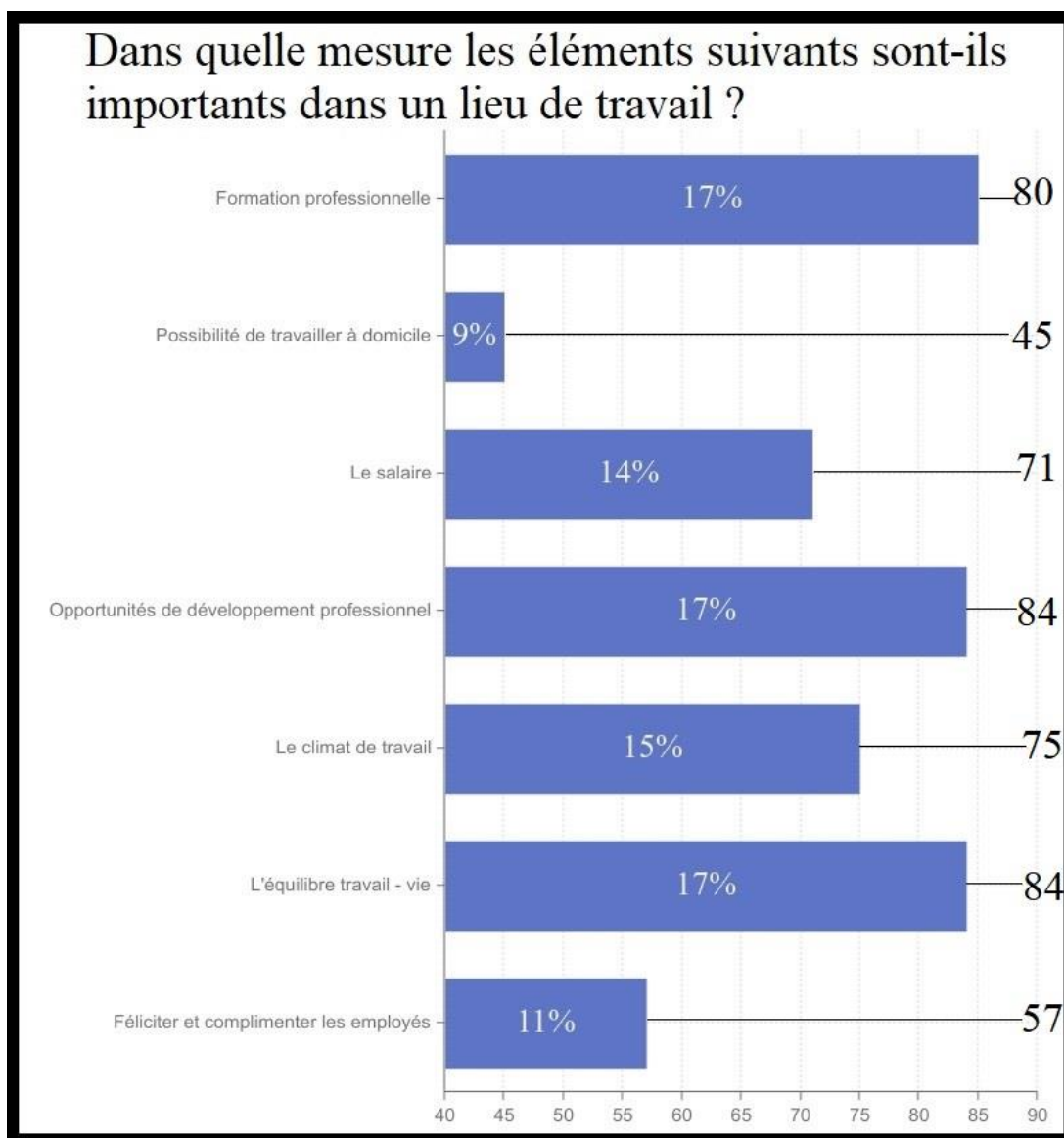
Commentaire :

Nous remarquons d'après cette figure qui représente la répartition des interrogés selon leurs degrés de connaissance sur la démarche RSE que la majorité des répondants savent ce qu'est la RSE avec un pourcentage de 48%, ceux qui connaissent partiellement ou qui ont entendu parler de ce concept représente 31% des répondants.

Enfin, le reste des répondants qui sont de 31% ignorent sa signification vue la nouveauté de ce dernier au sein de TIBA.

Question 5 : Veuillez sélectionner dans quelle mesure les éléments suivants sont-ils importants dans un lieu de travail ?

Figure 26 : Préférences des employés dans un lieu de travail



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

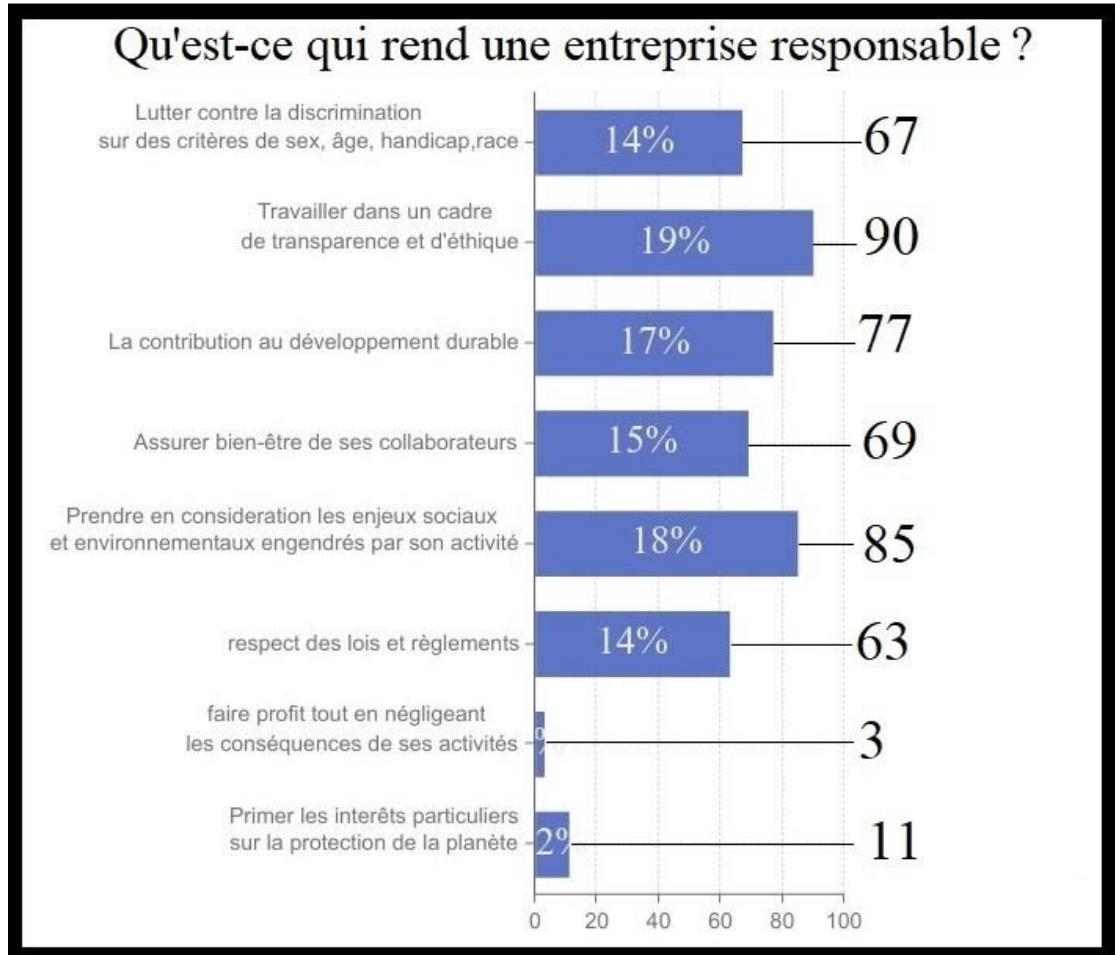
D'après la figure précédente, les éléments le plus important dans un milieu de travail seraient la formation professionnelle, les opportunités de développement professionnel et un équilibre travail-vie avec des pourcentages similaires qui est de 17%.

Nous constatons que la majorité des répondants souhaitent évoluer dans leur carrière professionnelle tout en gardant un équilibre travail-vie. Chose que la responsabilité sociétale puisse assurer

Ensuite, en deuxième place le climat de travail avec 15% de participant et qui dépasse le pourcentage du salaire avec seulement 1% enfin en dernier 11% des répondants souhaitent recevoir des compliments et être féliciter et seulement 9% désirent travailler à domicile.

Question 6 : À votre avis, qu'est-ce qui rend une entreprise responsable ?

Figure 27: Avis des interrogés sur ce qu'est une entreprise responsable



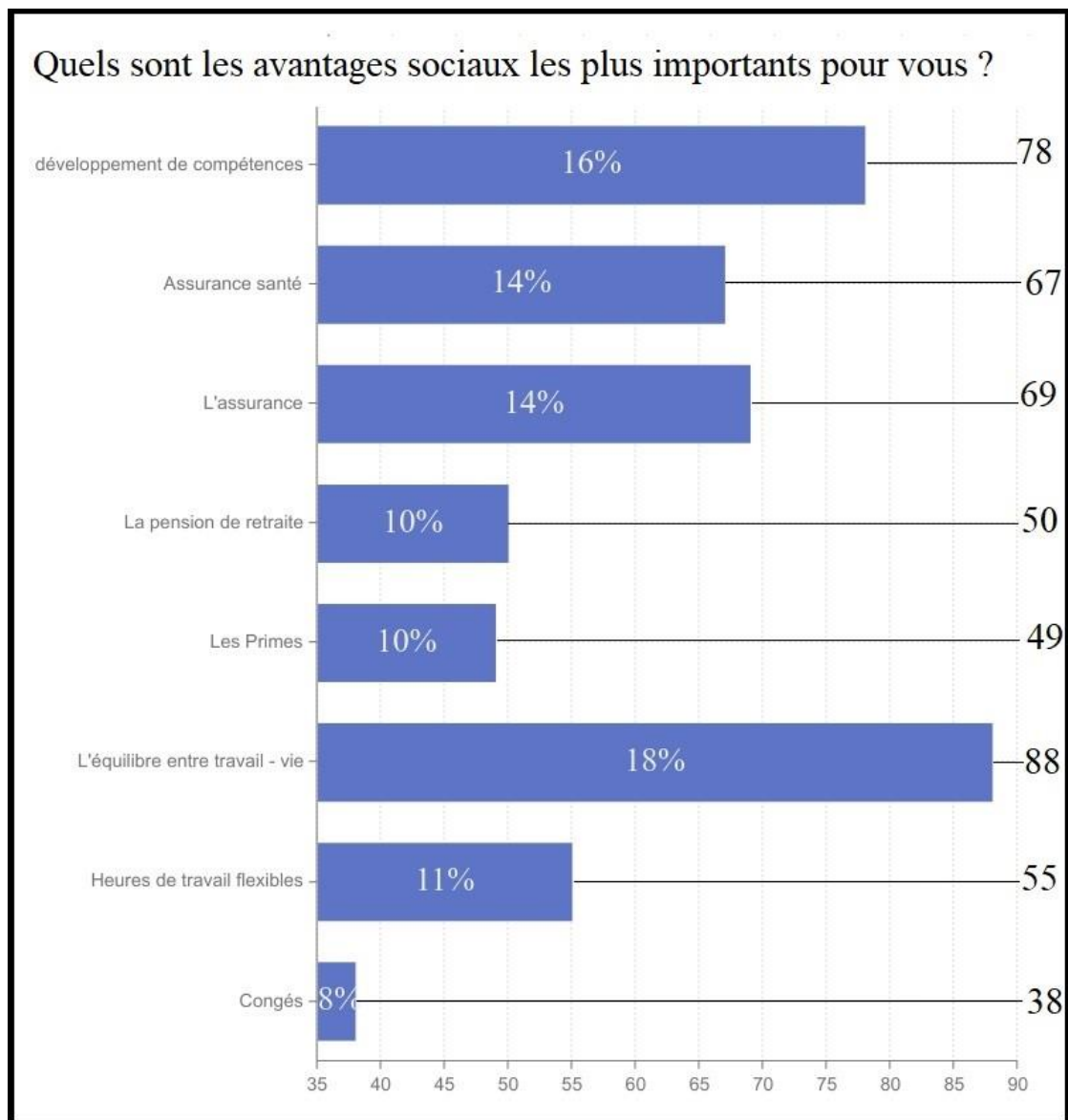
Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Nous constatons donc que, une grande partie de nos répondants savent exactement ce qu'est le rôle d'une entreprise responsable envers ses parties prenantes, son environnement et sa société en général.

Question 7 : Quels sont les avantages sociaux les plus importants pour vous ?

Figure 28 : Préférences des avantages sociaux



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Les avantages sociaux se démarquant le plus des autres sont l'équilibre travail – vie avec 18% de répondants, le développement des compétences à 16% ensuite les assurances à 14%.

Ces avantages sociaux jouent un rôle important dans la conduite des relations humaines et de leur engagement au sein de l'entreprise.

L'engagement des employés et l'innovation sont étroitement liés, les employés engagés sont beaucoup plus innovants. Et l'aspect de l'engagement le plus lié à l'innovation est la motivation. La volonté des employés d'en faire plus.

De plus, implémenter une politique RSE durable a pour objectif d'améliorer le bien-être ainsi que la motivation et la productivité des collaborateurs, et d'assurer leur engagement et implication.

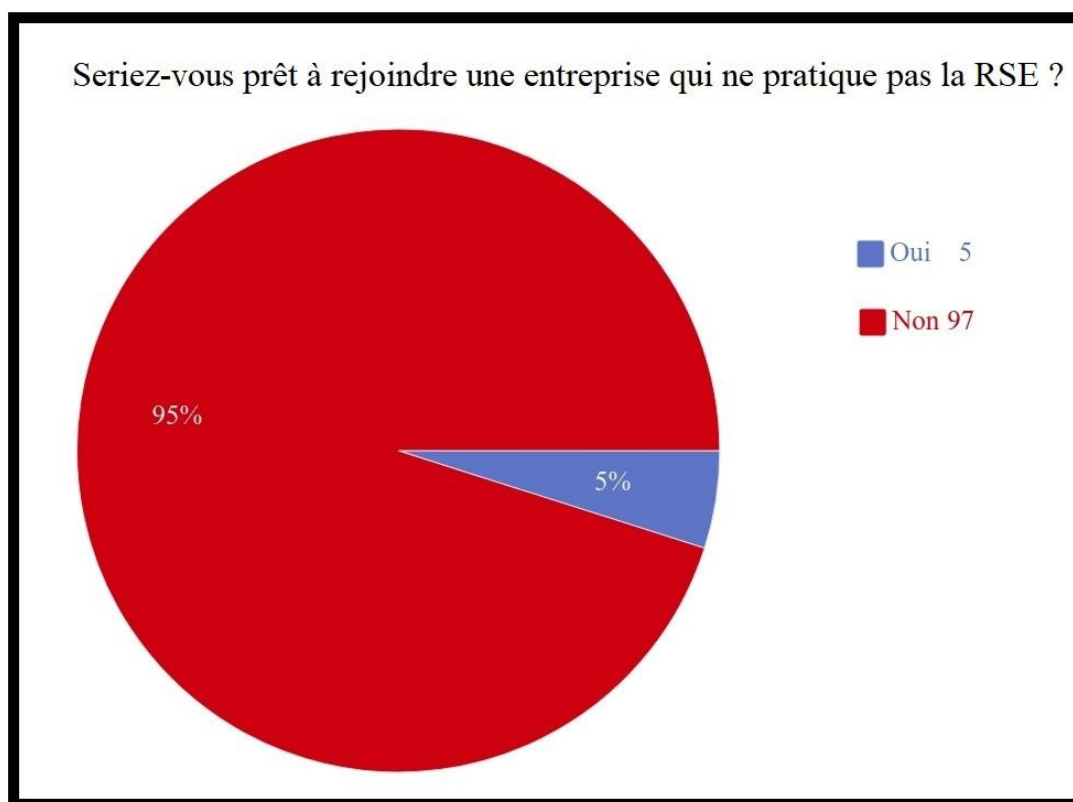
Question 8 : Seriez-vous prêt à rejoindre une entreprise qui ne pratique pas la RSE ? (Non-respect de droit de l'Homme, Pollution, Corruption)

Tableau 10 : L'adhésion des interrogés à une entreprise qui ne pratique pas la RSE.

	Nombres des participants	Pourcentages
Oui	5	5%
Non	97	95%

Source : élaboré par nous même

Figure 29 : L'adhésion des interrogés à une entreprise qui ne pratique pas la RSE



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Le schéma montre que 95% des participants ne seraient pas prêts de rejoindre une entreprise qui ne pratique pas la RSE d'où l'on constate leur présence au sein de TIBA groupe, et que seulement 5% sont désintéressé et ne se préoccupe pas si l'entreprise est responsable ou pas. En outre, ce n'est pas d'une grande importance et pas un élément déterminant lorsqu'ils rejoignent une entreprise.

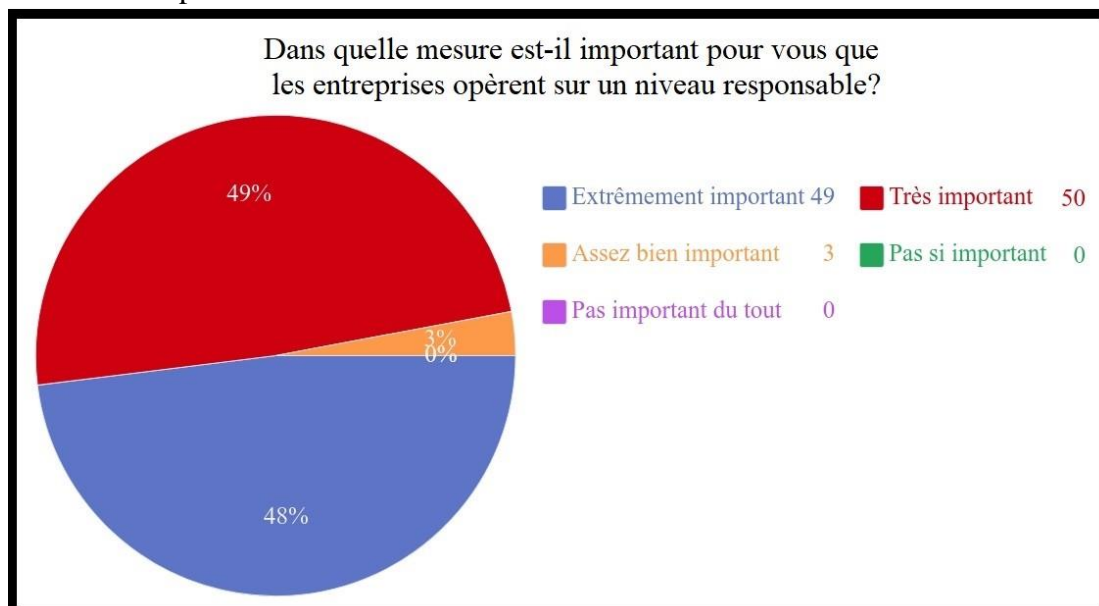
Question 9 : Dans quelle mesure est-il important pour vous que les entreprises opèrent sur un niveau responsable?

Tableau 11 : Degré d'importance pour les interrogés à ce que les entreprises opèrent sur un niveau responsable

	Nombre de participants	Pourcentage
Extrêmement important	49	48%
Très important	50	49%
Assez bien important	3	3%
Pas si important	0	0%
Pas important du tout	0	0%

Source : élaboré par nous même

Figure 30 : Degré d'importance pour les interrogés à ce que les entreprises opèrent sur un niveau responsable



Source : élaboré par nous même

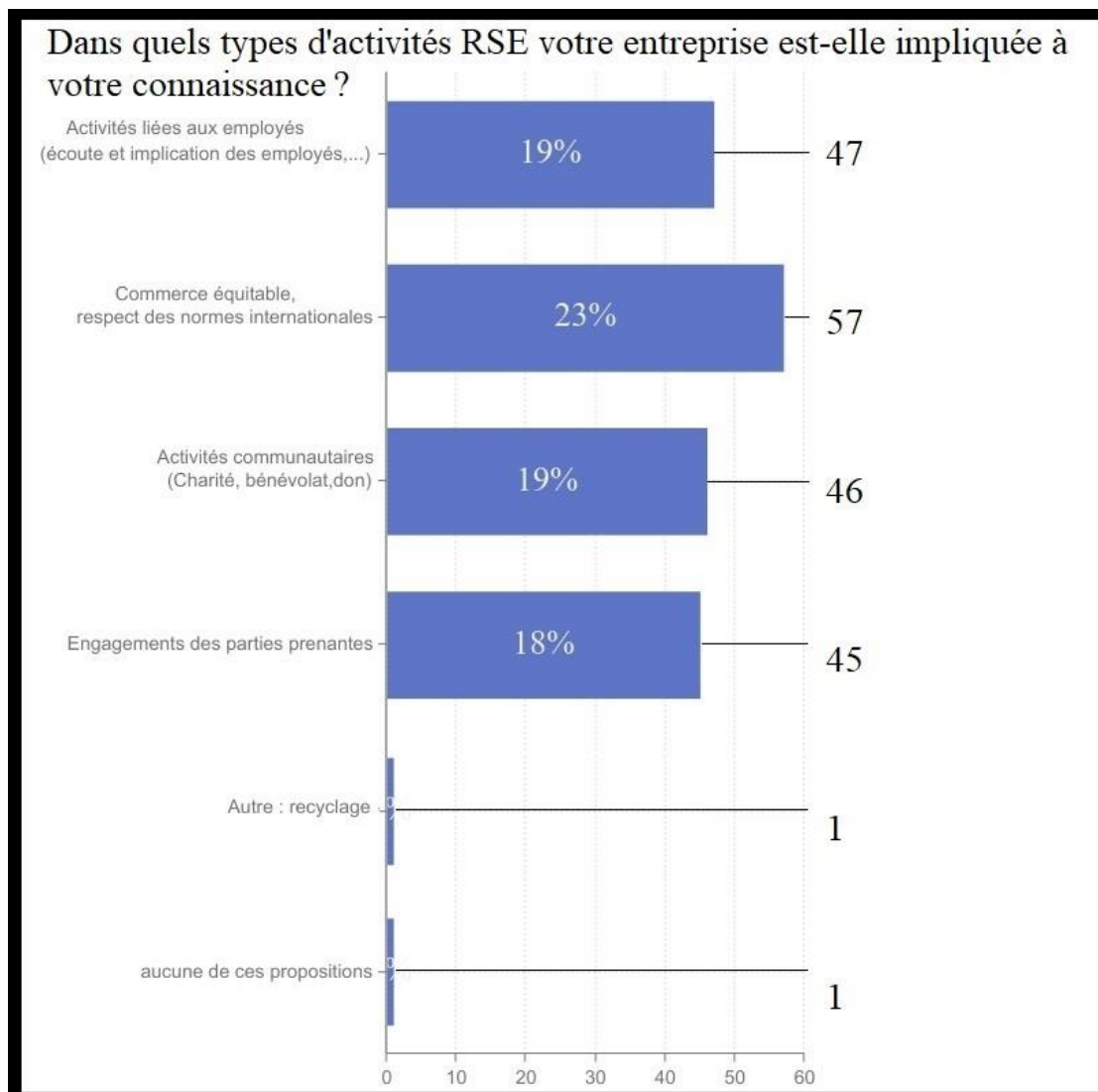
Commentaire :

Nous remarquons d'après cette figure qui représente l'importance des interrogés à ce que les entreprises opèrent à un certain niveau de responsabilité, et que pour 49% des répondants il est extrêmement important pour eux qu'elles soient responsables et que 48% trouvent qu'il est très important et que seulement 3% pensent qu'il est assez bien important.

Nous constatons que pour la grande majorité des participants, qu'il est important que pour eux que les entreprises soient responsables.

Question 10 : Dans quels types d'activités RSE est TIBA impliquée à votre connaissance ?

Figure 31 : Type d'activités RSE auxquels TIBA est impliquée



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

D'après la figure, on remarque que pour la plupart des participants les principaux types d'activités dans laquelle TIBA groupe est impliqué sont le respect des normes internationales avec 23% et les activités liées aux employés ainsi que les activités communautaires avec les mêmes pourcentages qui est de 19%.

Effectivement le groupe transitaire TIBA affiche sa ferme volonté de développer son activité tout en respectant l'intégralité des normes et règles d'éthiques et rejet absolument toute conduite, situation ou activité allant à l'encontre des directives de leur code d'éthique et de conduite. (Voir annexe 1).

Certifié par plusieurs organismes internationaux de certification, ces certificats sont utilisés par des entreprises et des organisations du monde entier pour attester qu'ils sont certifiés

selon une norme particulière (tel le système de management environnemental la norme ISO14001:2015 qui témoigne leur engagement envers l’environnement et garantit qu’ils appliquent un système de gestion environnementale dans le développement de leurs activités et processus d’affaires conformément aux préceptes de cette norme standardisée (Voir l’annexe 5) ou bien la marque de qualité « efficiency network-port barcelona » qui garantit la fiabilité, sécurité et transparence et bien d’autres encore).

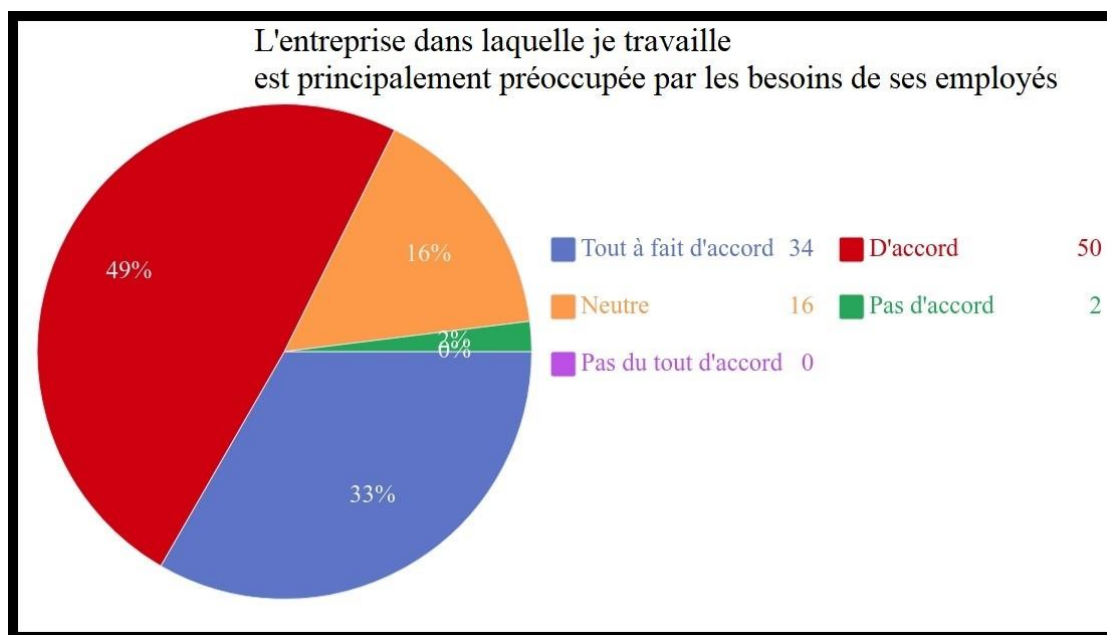
Question 11 : L'entreprise dans laquelle je travaille est principalement préoccupée par les besoins de ses employés

Tableau 12 : Degré de préoccupation de TIBA par ses employés

	Nombre de participants	Pourcentage
Tout à fait d'accord	34	33%
D'accord	50	49%
Neutre	16	16%
Pas d'accord	2	2%
Pas du tout d'accord	0	0%

Source : élaboré par nous même

Figure 32 : Degré de préoccupation de TIBA par ses employés



Source : élaboré par nous même

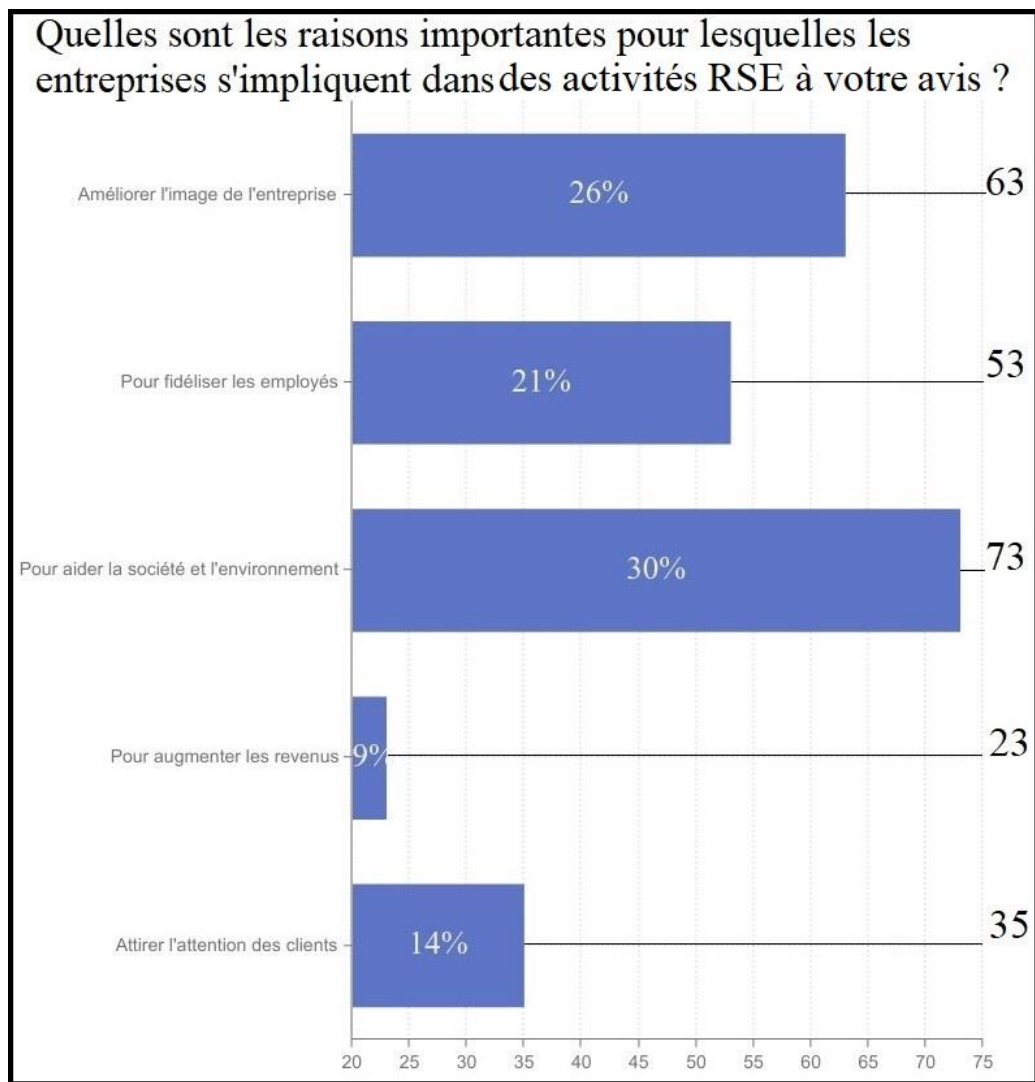
Commentaire :

49% sont d'accord sur le fait que TIBA groupe est principalement préoccupée par les besoins de ses employés et que 33% sont tout à fait d'accord à propos de cela. Alors que 16% ont un avis neutre la dessus et que 2% ne sont pas d'accord.

Ces derniers ne représentant qu'une petite minorité, donc on peut dire que l'entreprise assure bien les besoins de ses salariés.

Question 12 : Quelles sont les raisons importantes pour lesquelles les entreprises s'impliquent dans des activités RSE à votre avis?

Figure 33 : Les raisons pour lesquelles les entreprises s'impliquent dans des activités RSE



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Pour 30% des participants les raisons pour lesquelles l’entreprise adopterait une politique RSE serait essentiellement pour aider la société et l’environnement.

26% sont d’accord sur le fait que c’est pour améliorer l’image de l’entreprise or comment cette dernière est perçue par le public.

21% ont répondu que la raison serait pour fidéliser ses employés, en assurant leurs besoins, 14% des participants sont d’accord que c’est pour attirer l’attention des clients et enfin 9% ont répondu que c’est pour augmenter les revenus.

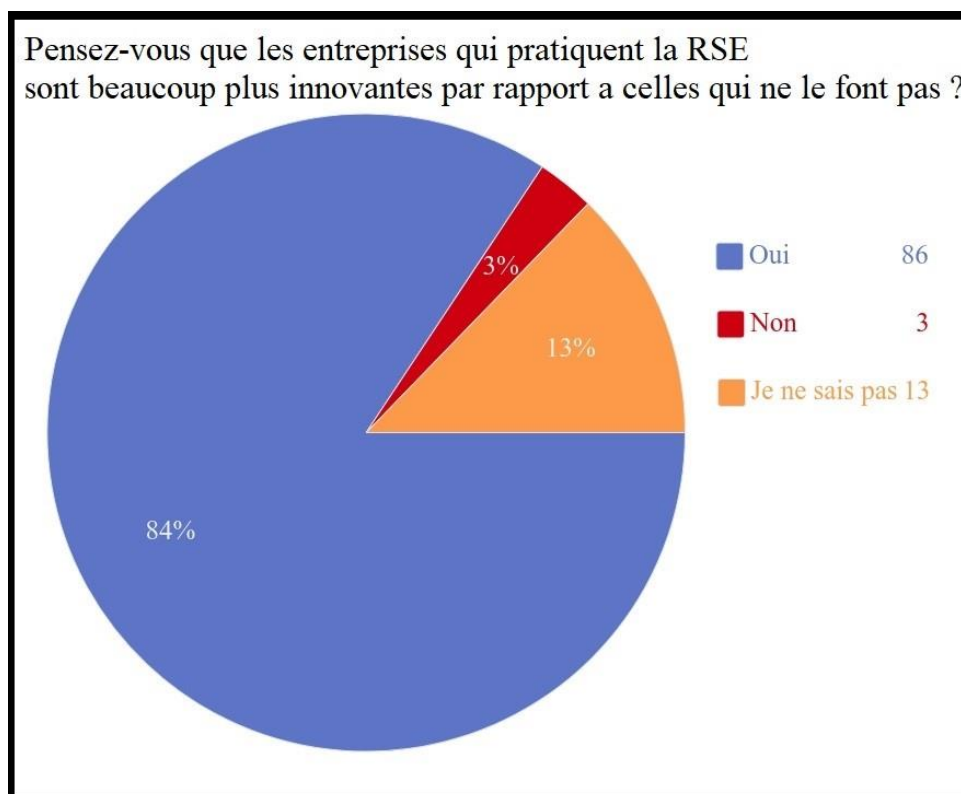
Question 13 : Pensez-vous que les entreprises qui pratiquent la RSE sont beaucoup plus innovantes par rapport à celles qui ne le font pas ?

Tableau 13 : Avis des interrogés sur l’effet positif des pratiques RSE sur l’innovation.

	Nombre de participants	Pourcentage
Oui	86	84%
Non	3	3%
Je ne sais pas	13	13%

Source : élaboré par nous même

Figure 34 : Avis des interrogés sur l’effet positif des pratiques RSE sur l’innovation.



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Un bon nombre de participants affirme que les entreprises qui pratiquent la RSE sont beaucoup plus innovantes que celles qui ne le font pas avec un pourcentage de 84% alors que 13% ne savent pas si la RSE a un effet sur l'innovation de l'entreprise et 3% ne sont pas d'accord.

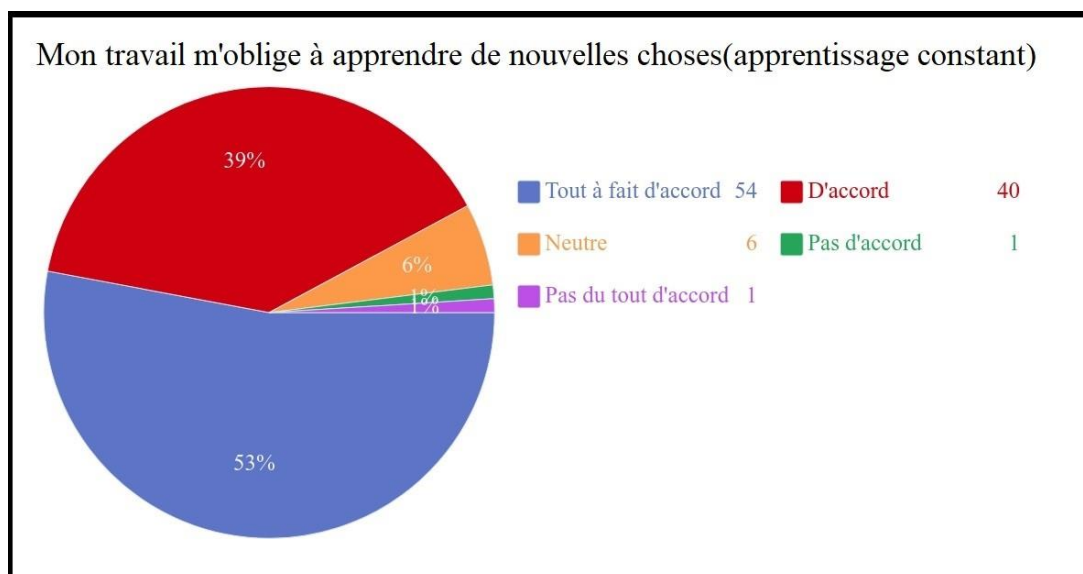
Question 14 : Mon travail m'oblige à apprendre de nouvelles choses (apprentissage constant)

Tableau 14 : l'apprentissage constant au sein de TIBA

	Nombre de participants	Pourcentage
Tout à fait d'accord	54	53%
D'accord	40	39%
Neutre	6	6%
Pas d'accord	1	1%
Pas du tout d'accord	1	1%

Source : élaboré par nous même

Figure 35: L'apprentissage constant au sein de TIBA



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

La figure ci-dessus montre 53% des participants sont tout à fait d'accord sur le fait que leur travail les oblige à apprendre de nouvelles choses constamment et que 39% sont d'accord donc on remarque que la grande majorité des participants affirme qu'ils sont en apprentissage constant dans leur travail. 6% de participants sont neutre, le reste n'est pas d'accord.

Ainsi, on constate que la plupart des employés adoptent un comportement innovant au travail, qui consiste à l'apprentissage continu.

Lorsque ce dernier fait partie du mode de fonctionnement d'une entreprise, les employés sont plus enclins à s'y engager.

Les organisations qui réalisent la valeur et l'importance de l'apprentissage continu comprennent également que faire des erreurs est un élément précieux du processus d'apprentissage et s'efforcent de créer une culture du droit à l'erreur et même de les célébrer.

La main-d'œuvre est une mine de connaissances, d'expérience, de créativité et d'innovation et en encourageant l'échec et tous les avantages qui en découlent, l'entreprise peut devenir un lieu d'enseignement supérieur.

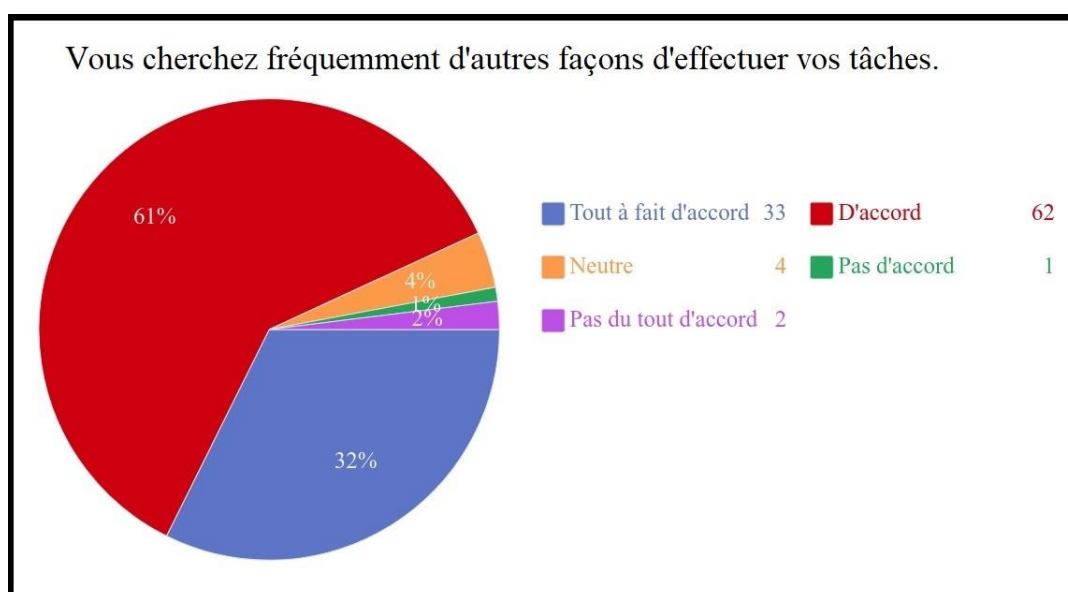
Question 15 : Vous cherchez fréquemment d'autres façons d'effectuer vos tâches.

Tableau 15 : La diversification dans la façon dont s'effectuent les tâches au sein de TIBA

	Nombre de participants	Pourcentage
Tout à fait d'accord	33	32%
D'accord	62	61%
Neutre	4	4%
Pas d'accord	1	1%
Pas du tout d'accord	2	2%

Source : élaboré par nous même

Figure 36 : La diversification dans la façon dont s'effectuent les tâches au sein de TIBA



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Plus de 62% sont d'accord pour dire qu'ils cherchent fréquemment de nouvelles manières d'effectuer leurs tâches

L'idée derrière cette manière de travailler soutient la création d'un environnement de créativité et d'innovation en supprimant les tâches et les processus subalternes et répétitifs de

l'individu, ce qui laisse plus de temps pour une haute intensité de connaissances et pour un travail beaucoup plus ciblé.

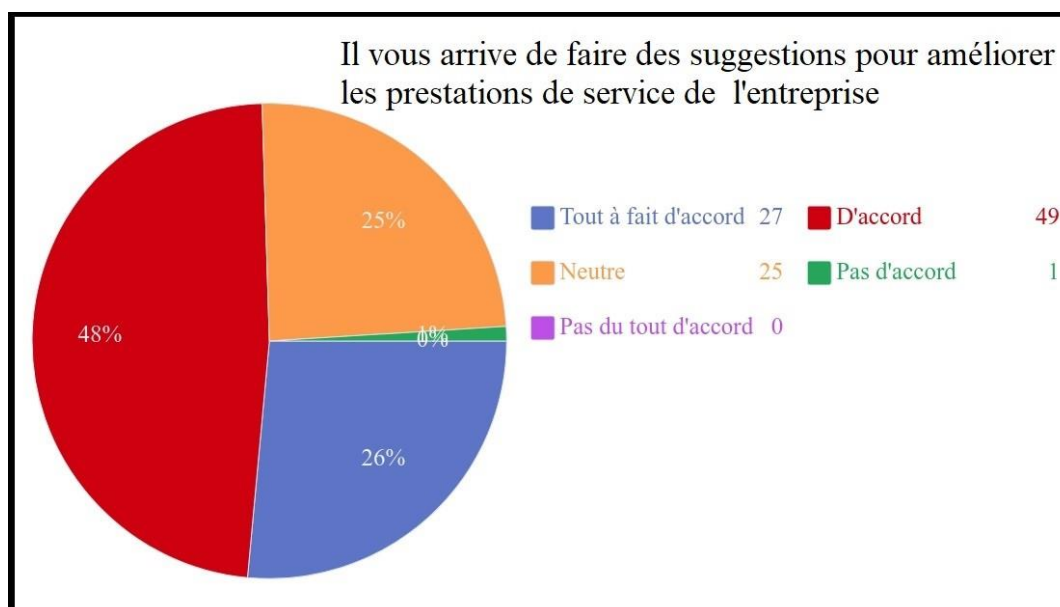
Question 16 : Il vous arrive de faire des suggestions pour améliorer les prestations de service de l'entreprise

Tableau 16 : Niveau suggestions pour l'amélioration des prestations de services de TIBA

	Nombre de participants	Pourcentage
Tout à fait d'accord	27	26%
D'accord	49	48%
Neutre	25	25%
Pas d'accord	1	1%
Pas du tout d'accord	0	0%

Source : élaboré par nous même

Figure 37: Niveau suggestions pour l'amélioration des prestations de services de TIBA



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Selon le schéma, on remarque que la majorité des répondants sont soit d'accord ou bien tout à fait d'accord sur le fait qu'ils leur arrivent de faire des suggestions afin d'améliorer les prestations de service chez TIBA avec un pourcentage de 48 et 26% suivant l'ordre

Ensuite, en troisième position les répondants dans l'avis restent neutres avec 25% et le reste, 1% n'est pas d'accord avec cette déclaration.

Selon les résultats obtenus on constate que chez TIBA plus de la moitié des employés sont encouragés à partager leurs idées et à être impliqués dans le développement de nouvelles idées. Ce qui résulte à un sentiment d'appartenance et améliore l'engagement des employés.

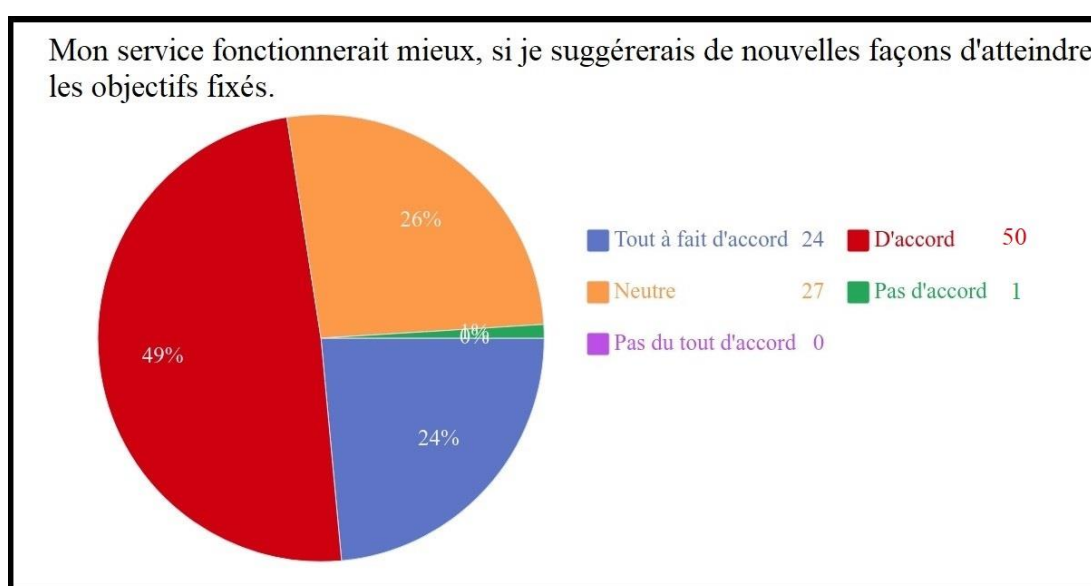
Question 17 : Mon service fonctionnerait mieux, si je suggérerais de nouvelles façons d'atteindre les objectifs fixés.

Tableau 17 : Amélioration du service lorsque les interrogés font des suggestions

	Nombre de participants	Pourcentage
Tout à fait d'accord	24	24%
D'accord	50	49%
Neutre	27	26%
Pas d'accord	1	1%
Pas du tout d'accord	0	0%

Source : élaboré par nous même

Figure 38 : Amélioration du service lorsque les interrogés font des suggestions



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

On remarque que d'après la figure, qu'encore une fois la plupart voir plus de la moitié des répondants sont d'accord avec la déclaration. Le reste étant 26 % neutre et 1% en désaccord.

L'intégration d'une stratégie d'écoute des employés sur les façons d'atteindre les objectifs fixés est une excellente première étape pour que les employés se sentent importants et valorisés.

Avoir une culture d'entreprise où les collaborateurs expriment leurs idées est associé à de nombreux résultats importants dans des domaines tels que la productivité, l'engagement des employés, la rétention des employés et l'innovation.

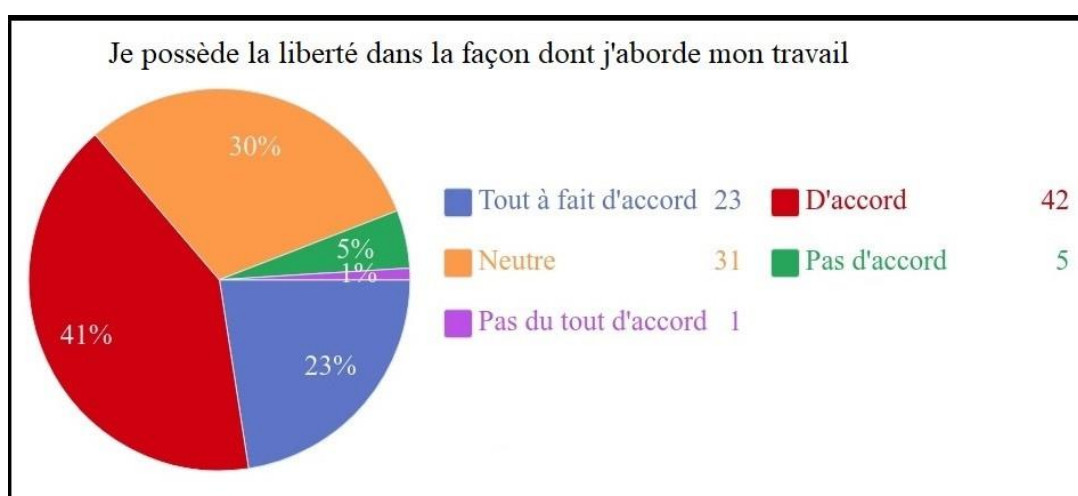
Question 18 : Je possède la liberté dans la façon dont j’aborde mon travail

Tableau 18 : Degré de liberté des interrogés dans la façon de travailler

	Nombre de participants	Pourcentage
Tout à fait d’accord	23	23%
D’accord	42	41%
Neutre	31	30%
Pas d’accord	5	5%
Pas du tout d’accord	1	1%

Source : élaboré par nous même

Figure 39 : Degré de liberté des interrogés dans la façon de travailler



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Le schéma montre que plus de la moitié des participants sont d’accord pour dire qu’ils possèdent plus ou moins la liberté dans la façon dont ils abordent leur travail avec des pourcentages de 23 et 41%.

30% avec une opinion neutre et le reste étant pas d’accord ou pas du tout d’accord des pourcentages respectifs de 5 et 1%.

La liberté des employés engendre la loyauté, renforce l’engagement et contribue à améliorer le bien-être des employés. Permettre aux employés d’être autonome est susceptible de conduire à une meilleure productivité lorsque le travail est complexe ou nécessite plus de créativité.

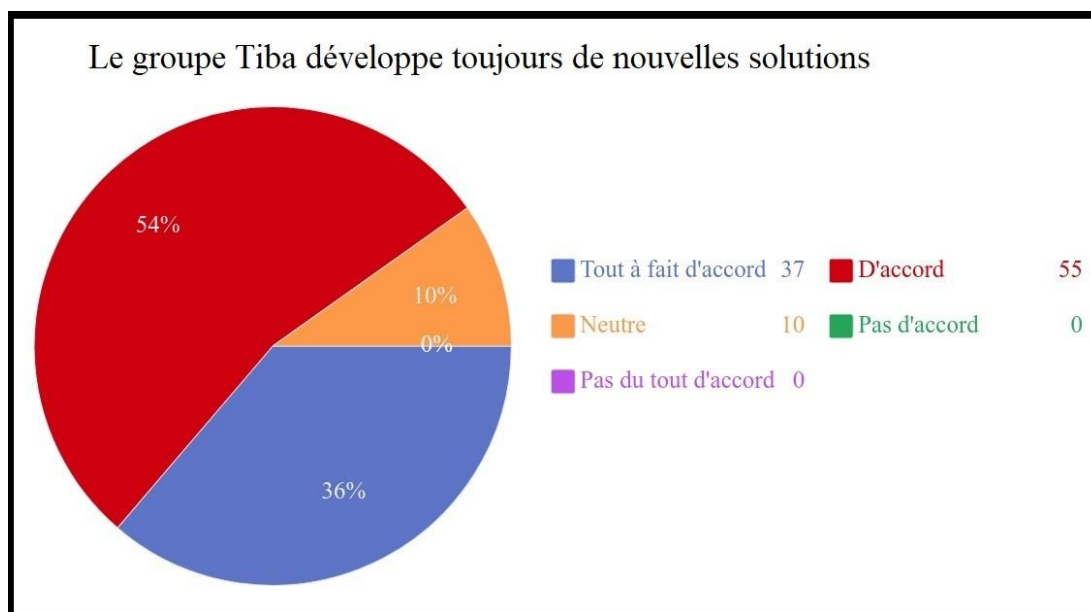
Question 19 : Le groupe TIBA développe toujours de nouvelles solutions

Tableau 19: Le développement sans cesse de nouvelles solutions chez TIBA

	Nombre de participants	Pourcentage
Tout à fait d'accord	37	36%
D'accord	55	54%
Neutre	10	10%
Pas d'accord	0	0%
Pas du tout d'accord	0	0%

Source : élaboré par nous même

Figure 40 : Le développement sans cesse de nouvelles solutions chez TIBA



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Le schéma démontre que plus de la moitié des répondants sont d'accord pour dire que le groupe TIBA développe constamment de nouvelles solutions avec un pourcentage de 54% alors que 36% sont plus que d'accord et que le restant des répondants 10% est d'un avis neutre là-dessus.

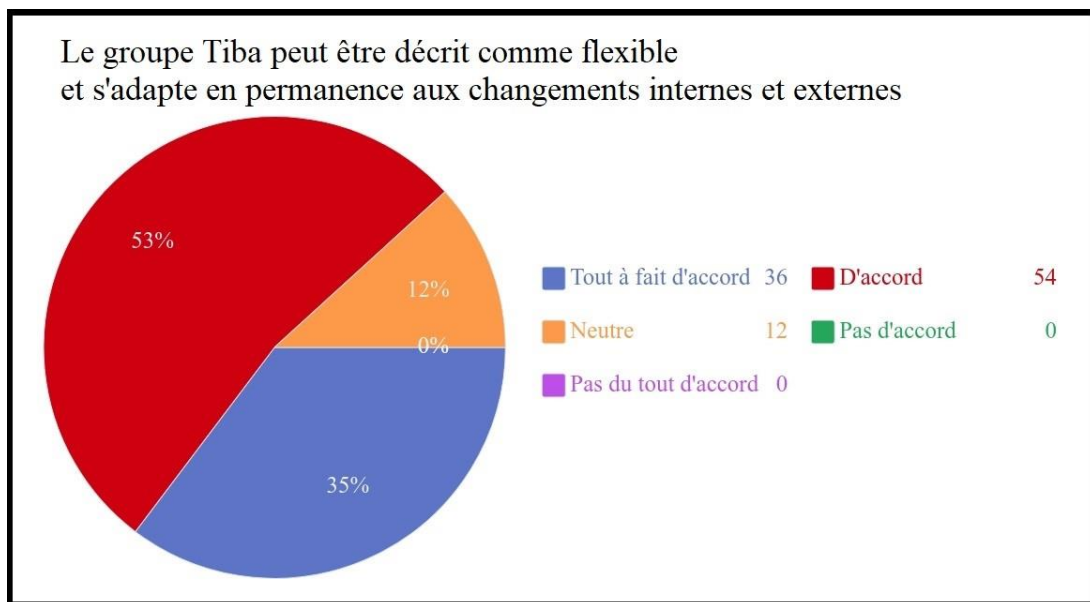
Question 20 : Le groupe TIBA peut être décrit comme flexible et s'adapte en permanence aux changements internes et externes

Tableau 20 : La flexibilité et adaptation de TIBA aux changements internes et externes

	Nombre de participants	Pourcentage
Tout à fait d'accord	36	35%
D'accord	54	53%
Neutre	12	12%
Pas d'accord	0	0%
Pas du tout d'accord	0	0%

Source : élaboré par nous même

Figure 41: La flexibilité et adaptation de TIBA aux changements internes et externes



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Selon la figure ci-dessus, on remarque que la majorité des répondants sont surtout d'accord sur le fait que TIBA soit flexible et s'adapte aux changements interne et externe. Avec 35% de répondants qui sont tout à fait d'accord et 53% sont d'accord, 12% restant neutre.

On peut dire que la majorité des participants sont d'accord sur le fait que TIBA soit une entreprise flexible.

Le processus d'adaptation n'est pas considéré comme une coïncidence, mais plutôt comme le résultat d'interactions complexes qui entraînent à des changements dans l'environnement internes et externes de l'entreprise. Une entreprise qui s'adapte et qui est flexible à ces changements, est une entreprise qui innove. La capacité d'innover est classée comme un facteur clé de succès pour la survie et la performance des entreprises, car l'innovation offre un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

La corrélation qui existe entre l'innovation et la compétitivité des entreprises réside dans l'adaptation stratégique de l'entreprise.

L'un des exemples les plus récents étant le changement provoqué en raison la crise sanitaire du COVID-19 et de son engagement en faveur de la santé, certaines mesures d'importation de matériel médical ont changé, un changement auquel ils ont répondu et collaboré sans hésiter un instant avec les forces de sécurité de l'état afin de faciliter tout stock des masques, également plusieurs exportateurs avaient rencontrés des difficultés dans la présentation des documents commerciaux ainsi la commission européenne avait pris des

mesures dans l'objectif d'aider les exportateurs à bénéficier des régimes préférentiels sans qu'il soit nécessaire de présenter les originaux des certificats d'origine grâce à l'auto-certification permettant le statut d'exportateur agréé.

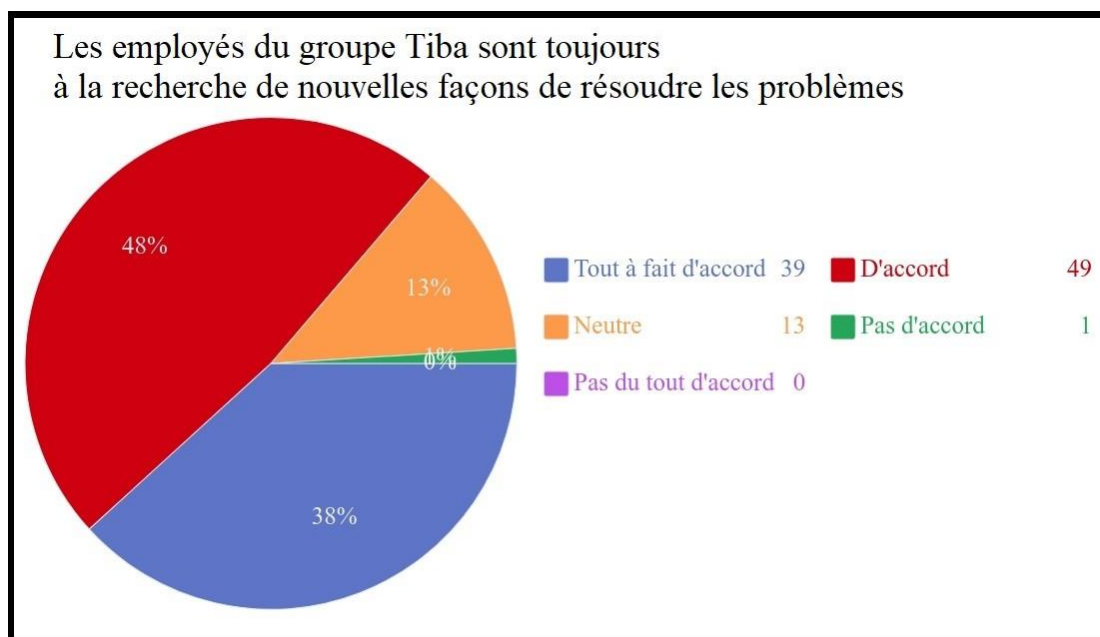
Question 21 : Les employés du groupe TIBA sont toujours à la recherche de nouvelles façons de résoudre les problèmes

Tableau 21 : La recherche constante de nouvelles façons de résoudre les problèmes chez TIBA par les employés

	Nombre de participants	Pourcentage
Tout à fait d'accord	39	38%
D'accord	49	48%
Neutre	13	13%
Pas d'accord	1	1%
Pas du tout d'accord	0	0%

Source : élaboré par nous même

Figure 42 : La recherche constante de nouvelles façons de résoudre les problèmes chez TIBA par les employés



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

D'après la figure ci-dessus, on remarque 49% et 39% des interrogés sont respectivement d'accord et tout à fait d'accord qu'ils constamment à la recherche de moyens originaux afin de résoudre les problèmes, 13% avec un avis neutre et 1% n'est pas d'accord.

Pour être innovantes, les entreprises ont besoin d'employés créatifs et qui possèdent la capacité de trouver de nouvelles façons de résoudre les problèmes.

L'habileté avec laquelle les employés résolvent les problèmes a un impact direct sur l'efficacité de l'entreprise. Trouver de nouvelles façons de résoudre les problèmes et de générer des idées originales pour de nouvelles innovations.

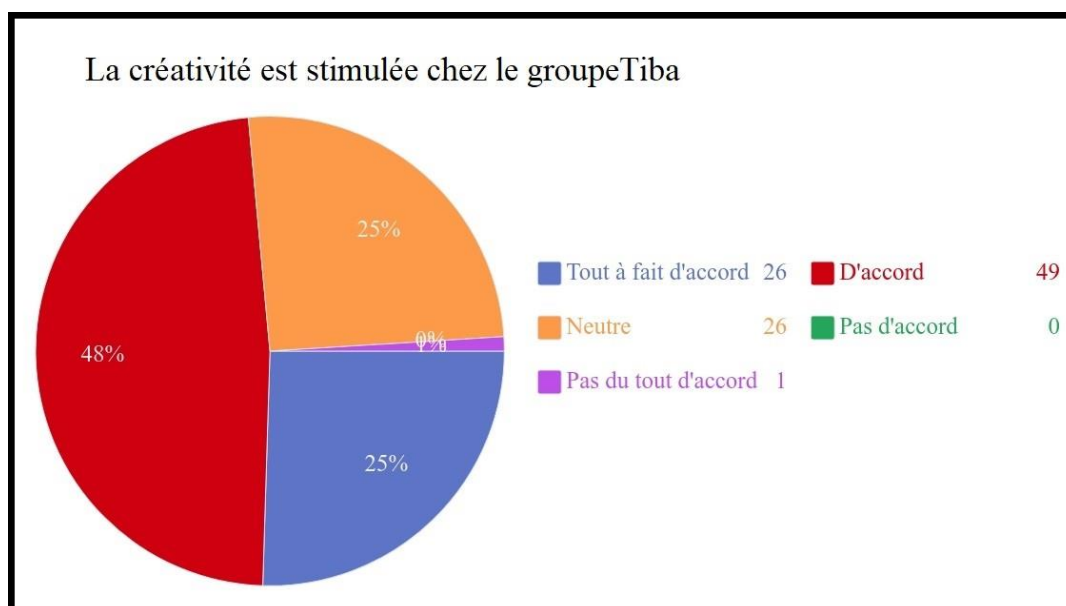
Question 22 : La créativité est stimulée chez le groupe TIBA

Tableau 22 : témoignage de stimulation de la créativité au sein de TIBA

	Nombre de participants	Pourcentage
Tout à fait d'accord	26	25%
D'accord	49	48%
Neutre	26	25%
Pas d'accord	0	0%
Pas du tout d'accord	1	1%

Source : élaboré par nous même

Figure 43 : Témoignage de stimulation de la créativité au sein de TIBA



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Le schéma montre que presque le trois-quarts des interrogés sont d'accord avec la déclaration que TIBA groupe stimule la créativité avec 48% des répondants qui sont d'accord et 25% sont tout à fait d'accord, un quart des interrogés or 25% d'un avis neutre, 1% qui n'est pas du tout d'accord avec la proposition

3.2.Synthèse de l'enquête

Après avoir analysé les informations obtenues par nos différentes méthodes de recherche (à savoir le questionnaire ainsi que la recherche en interne lors notre passage au sein de TIBA) nous sommes parvenus aux conclusions suivantes :

- L'absence d'un code d'éthique et de conduite adapté à la culture d'entreprise au sein TIBA mais cette dernière adopte les mêmes engagements énoncés dans la code d'éthique et de conduite de sa société mère.
- Avec un niveau d'ancienneté moyen et pas mal d'expérience, la plupart des employés de TIBA sont avides d'apprendre, d'acquérir de l'expérience et d'appliquer leurs compétences dans le travail.
- Une grande partie des employés possèdent une connaissance en matière de RSE, et savent ce qu'est le rôle de cette dernière au sein de l'entreprise.
- La non-discrimination et l'égalité au sein de TIBA est d'une très grande importance, le processus de recrutement est basé sur les capacités et niveau d'expérience que ces candidats possèdent par rapport aux valeurs de l'entreprise.
- Afin de renforcer l'engagement ses employés et de les fidéliser, TIBA est constamment préoccupé par leurs besoins et prend en compte les attentes de l'ensemble de ses parties prenantes.
- Le respect de la législation et de la réglementation vis-à-vis des autorités.
- TIBA cherche à ce que la relation soit toujours menée dans la transparence, pour pouvoir garantir l'égalité des chances, ainsi que le respect et l'intégrité.
- L'adoption de la norme ISO14001 témoigne l'engagement de TIBA envers l'environnement et garantit l'application d'un système de gestion environnementale dans le développement de leurs activités et processus d'affaires conformément aux préceptes de cette norme standardisée et donne à l'entreprise une bonne réputation puisqu'elle travaille dans le cadre du développement durable.
- Pour que ses employés se sentent importants et valorisés, TIBA intègre une stratégie d'écoute vis-à-vis ces derniers
- TIBA encourage le droit à l'erreur et l'apprentissage continu ce qui résulte la créativité et l'innovation de la part de ses employés.
- L'entreprise fait en sorte que ses employés soient créatifs en leur accordant la liberté dans la façon dont ils effectuent leur travail et à donner des suggestions exprimant leurs idées.
- La liberté au travail engendre la loyauté, renforce l'engagement et contribue à améliorer le bien-être des employés et rend les employés autonomes.
- TIBA procure à ses employés un sentiment d'appartenance en les impliquant et en les encourageant à exprimer leurs idées et à partager leurs propositions.

- TIBA est flexible et s'adapte aux changements internes et externes, ceci est dû à sa capacité d'innover car une entreprise qui s'adapte c'est une entreprise qui innove.
- L'innovation représente facteur clé de succès pour la survie et la performance de l'entreprise, et lui offre un avantage concurrentiel face à n'importe quel type de changement.

Conclusion du chapitre

Finally, in this third and last chapter we have been able to reach a set of results obtained thanks to the survey that we carried out through our two questionnaires and by the internal research during our stay at TIBA, results that we have tried to interpret and analyze in order to disprove or confirm our hypotheses stated previously and finally answer our problem.

Conclusion générale

L'importance croissante de l'innovation et de la pratique de la RSE résulte de la forte concurrence à laquelle sont confrontées les entités opérant dans un marché en constante évolution. Par ailleurs, un développement constant, associé à la prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes, apparaît comme une nécessité absolue.

Par conséquent, le but de la présente recherche est de mettre en évidence le rôle de la RSE dans le processus de l'innovation. Ainsi les apports de notre étude sont de nature théorique et pratique. D'abord, sur le plan théorique, notre thème implique de passer brièvement en revue la littérature des trois termes : RSE, l'innovation managériale et développement durable. Ensuite, sur le plan pratique, notre étude fournit des résultats obtenus grâce à nos différentes méthodes de recherche

Notre étude de cas s'est déroulée au sein de la Sarl TIBA international Algérie, lieu dans lequel nous avons essayé de réaliser une étude sur leur politique RSE, et l'impact qu'elle a sur leur processus d'innovation, ainsi que ses employés et l'opinion de ces derniers par rapport à cette politique.

Nous avons pu orienter notre travail en nous référant à un ensemble d'hypothèses que nous avons pu confirmer ou infirmer, grâce à l'étude réalisée dans les domaines de nos deux variables de recherches, à savoir celle de la RSE et de l'innovation ainsi qu'aux résultats obtenus grâce aux différentes méthodes de recherche adoptées, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

➤ **Hypothèse 1 :**

Le capital humain au cœur du processus de l'innovation et de la RSE, **est une hypothèse confirmée.**

Le capital humain fait référence à l'accumulation de la valeur économique intangible du talent et des connaissances individuelles, acquises grâce à l'éducation, la formation, l'expérience et la cognition

Selon les résultats obtenus, on remarque que la capacité de TIBA à innover dépend, en grande partie, des actifs immatériels et des connaissances qu'elle possède et, bien sûr, de la manière dont elle les emploie.

TIBA encourage le droit à l'erreur et l'apprentissage continu de ses employés et leur accord la liberté dans la façon dont ils effectuent leur travail. Elle les incite également à exprimer leurs idées et à partager leurs propositions, ce qui résulte de la créativité et l'innovation de la part de ses derniers.

La relation qui existe entre le capital humain et sa capacité à innover est très étroite, car lorsque le capital humain est créatif, il devient la principale source pour vaincre les concurrents à travers l'innovation. C'est aussi le point de départ de l'innovation et des idées ou du renouvellement.

Pour ses employés, il est d'une énorme importance que leur entreprise opère à un niveau responsable.

Ainsi, on a aussi remarqué qu'il existe d'importantes synergies entre les principes RSE et son capital humain.

Les bonnes pratiques RH chez TIBA facilitent et lubrifient les initiatives d'une RSE efficaces. Effectivement l'intégration davantage de son RH dans la RSE à travers leur rôle, voix et expertise est d'une énorme importance. Ils se préoccupent d'élaborer, de promouvoir et de renforcer la pratique de la RSE sur leur lieu de travail et de l'aligner à son tour sur les besoins et les aspirations de la communauté.

De plus, la synergie des parties prenantes construite à travers la RSE favorise l'identification de nouvelles opportunités. Interagir et comprendre les besoins des parties prenantes contribuent grandement à l'innovation.

Ainsi, nous pouvons dire que l'incorporation du capital humain au sein de TIBA est le pivot de l'innovation et de l'engagement social et écologique de celle-ci.

Sans le capital humain ni l'innovation ni la RSE auraient lieu.

➤ **Hypothèse 2 :**

L'implication au travail engendrée par la RSE crée un climat favorable à l'innovation, **est une hypothèse confirmée**

En se basant sur les résultats précédents : TIBA reconnaît la valeur de ses employés ainsi que l'importance qu'ils ont dans l'atteinte de ses objectifs d'affaire. Par ailleurs, parmi les engagements dans son code d'éthique et de conduite est d'assurer à ses employés le respect, la protection, le sentiment d'appartenance ainsi que leur bien-être au travail comme un objectif commun.

Leur offrir ses conditions de travail crée un climat favorable qui a un impact positif sur leur motivation, implication et engagement au travail. Ce qui conduit à une innovation et une productivité accrues.

L'implication des employés et l'innovation sont étroitement liées, des employés impliqués sont beaucoup plus innovants. Et l'aspect de l'implication le plus lié à l'innovation est la motivation. La volonté des employés d'en faire plus.

Les employés veulent être fiers de l'endroit où ils travaillent. Un employé investi est moins susceptible de chercher un emploi ailleurs.

➤ **Hypothèse 3 :**

L'adoption de la RSE ne permet pas l'amélioration du processus de l'innovation, **est une hypothèse infirmée**

L'adoption de la norme ISO14001 permet de témoigner l'engagement de TIBA envers l'environnement et garantit l'application d'un système de gestion environnementale dans le développement de leurs activités et processus d'affaires

La RSE constitue donc une innovation managériale grâce à l'adoption de nouvelles procédures de gestion, et elle influence favorablement l'innovation de produits et de procédés

au sein de TIBA ainsi l'idée d'adopter des normes écologiques provoque une innovation managériale

Car adopter ces normes, c'est faire des changements, ainsi pour pouvoir effectuer ces changements il est nécessaire de réorganiser la structure des tâches, des missions et des unités au sein d'une entreprise.

Les actions ciblées qui accompagnent l'introduction de ces normes au sein de TIBA est beaucoup plus associées à l'existence d'innovations environnementales qu'à la simple adhésion à un dispositif de certification. Or adopter ses normes c'est adopter de nouvelles pratiques qui visent à réduire les effets négatifs sur l'environnement. Offrant ainsi à TIBA une bonne réputation puisqu'elle travaille dans le cadre du développement durable. Et constitue un avantage compétitif face aux attentes des clients et d'une société qui sont devenus extrêmement sensibles exigeant l'adoption de comportement socialement et écologiquement responsable.

Enfin pour répondre à notre problématique : « **Quel est le rôle de la responsabilité sociétale des entreprises dans le processus de l'innovation ?** » On peut dire que, les avantages des pratiques RSE sont certains à long terme. L'implication des collaborateurs, le respect de l'environnement et de l'humain sont autant de leviers à actionner pour la croissance de l'entreprise d'autant plus qu'ils stimulent l'innovation.

Pour ce qui est des difficultés rencontrés dans ce travail, la contrainte la plus importante à laquelle nous avons dû faire face est relative à la crise sanitaire actuelle, parmi les conséquences engendrées par cette crise du Covid19 est le licenciement économique, la crise sanitaire a poussé l'entreprise d'accueil à licencier un grand nombre de ses employés, ainsi pour faire face à cette difficultés et obtenir un échantillon représentatif, le cadre dirigeant de TIBA international Algérie a eu l'initiative de diffuser nos questionnaires aux employés de la société mère (Romeu) ainsi qu'aux autres filiales TIBA se situant dans d'autres pays.

L'élaboration de ce modeste travail reste incomplète, néanmoins, nous espérons qu'il a bien atteint ses objectifs. Enfin, la manière dont la RSE contribue à l'innovation constitue un champ de recherche peu exploré et peut être d'avantage approfondis, et représente une piste de recherche qui reste largement ouverte, elle offre plusieurs perspectives de recherche tels que :

- L'adoption de la RSE comme stratégie d'adaptation aux changements
- L'impact du capital humain dans le processus de l'innovation et de la RSE
- La RSE comme source d'avantage concurrentiel.
- La perception de la RSE par les dirigeants d'entreprises algériennes

Bibliographie

- **Les ouvrages**

AUTISSIER (D), et autres: *L'innovation managériale: Design thinking, réseaux apprenants, entreprise libérante, intelligence collective, modes collaboratifs, ateliers participatifs, shadow cabinet, hackathon, junior entrepreneur*, Editions Eyrolles, Edition1, Paris, 2018

BURGER-HELMCHEN, (T), HUSSLER, (C), COHENDET, (P) : *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, édition EMS, Grands auteurs (Caen), Normandie, 2016.

DUVAL, (M), SPEIDEL (K, P) : *De l'Open Innovation à l'Intelligence Collective*, Edition Dunod, Edition2, Paris, 2018

GROFF, (A) : *Manager l'innovation: 100 questions pour comprendre et agir*, Edition Afnor, Paris, 2009

GUILLEMOT, (G) et autres : *Les innovations créatrices d'emplois industriels*, GIM, Paris, 2016

INGHAM, (Marc) : *vers l'innovation responsable, Pour une vraie responsabilité sociétale*, éditions de Boeck, Paris, Business School, 2011

JAOUEN, (A), LE ROY, (F): *L'innovation managériale: Comptabilité Finance Marketing Contrôle Stratégie Management SI Production Entrepreneuriat RSE*, Edition : Dunod, Collection: management sup, 2013.

KEELEY, (Larry) et autres: *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*, Edition: John Wiley & Sons, Edition1, New York, Etats-Unis d'amérique, 2013

Mignon, (S) et autres : *L'innovation Managériale : Les multiples voies d'une spirale vertueuse*, éditions EMS, Paris, 2017

PAVIE, (X) : *Innovation responsable : Stratégie et levier de croissance pour les organisations*, Edition Eyrolles, Paris, Collection Stratégie, 2012

SMITH, (D): *Exploring innovation*, Edition McGraw-Hill UK, edition2, Londres, 2009

- **Thèses, mémoires et travaux universitaires**

ASSIELLOU, (N'Doli Guillaume) : *Evaluation des processus d'innovation*, thèse de doctorat, (option : Génie des Systèmes Industriels, Nancy Université Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL), Nancy, France, 2008.

Dahlsrud, (A) : *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental management*, Département de l'économie industrielle et de gestion de la technologie, Université norvégienne de sciences et de technologie, Trondheim, Norvège, 2006.

DAMANPOUR, (F): *Organizational Innovation: Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, 2017

DESCLEE DE MAREDSOUS, (C): *L'impact de la Responsabilité Sociétale des Entreprises sur le bien-être des employés*, Mémoire de Master en Sciences de Gestion (option :

Management des ressources humaines), Université Catholique de Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve, Belgique, 2015.

IDJERI, (Y) : *L'Apport de la RSE dans le Management d'une entreprise privée, Etude de cas : Pâturages d'Algérie*, Mémoire de magistère en Sciences de gestion (option: management stratégique), Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018.

KERMICHE, (H) : *Essai d'élaboration d'un rapport de développement durable Selon le standard global reporting initiative*, Étude de cas : Naftal, mémoire de License en science commerciales et financières (option ; Finance), Ecole Supérieure de Commerce ESC, Kolea, TIPAZA, 2010.

NAJLAOUI, (H) : *Les Représentations De La Responsabilité Sociale De L'entreprise Et Du Développement Durable Dans Les Discours Des Entreprises Et Des Associations Patronales Québécoises Et Canadiennes*, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Sciences De L'environnement, Université De Québec À Montréal, 2008

PINAULT, (R): *Pourquoi l'entreprise doit-elle créer une stratégie d'innovation ?*, Mémoire de Master, Option : logistique, Université Paris 1, 2006

PRIMARE, (A) : *Axes d'amélioration de la RSE d'une entreprise selon les recommandations de la norme ISO 26000:2010*, Mémoire de Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Université de Technologie de Compiègne, 2016.

SIMIONESCU (L, N): *The Relationship Between Corporate Social Responsibility (CSR) And Sustainable Development (Sd)*, Internal Auditing and Risk Management, Académie d'études économiques (Bucarest), Roumanie, 2015.

ZAGHMOURI, (Noura) : *Innovations managériales et management de proximité au sein des organisations de santé*, Thèse de Doctorat, Option: Gestion et management, Université de Lorraine, Nancy, 2019

• Revues et périodique

DANNEQUIN (F) : "**La destruction créatrice, de SCHUMPETER à nos jours**", Écoflash, N°328, mai 2018

DJEMAI, (Sabrina), ABEDOUI, (Abderrahmane): « **Vers l'institutionnalisation des pratiques de la RSE en Algérie Towards the institutionalization of CSR practices in Algeria** » Journal Of North African Economies, Volume: 16 N°22, 2020, pp.43-52

DUBOULOZ, (Sandra) : « **L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management** », Thèse de doctorat, Option : Science de gestion, Université de Grenoble, 2013

KASRI-BOUDACHE, (Souad), IFOURAH, (Hocine), AYAD, (Naima) : "**Le Management De L'innovation Et La Responsabilité Sociale Et Sociétale Des Entreprises: Etude Du Cas De L'entreprise Cevital Food.**", Revue d'Economie & de Gestion Vol 03, N°1 (2019), pp. 13-26.

LEUNENS (Y) et autres : "**La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable (DD): Similarités, différences et complémentarités**", revue RIMEC, 11 novembre 2016

- **Rapports et documents administratifs**

- Commission mondiale sur l'environnement et le développement de L'organisation des Nations unies), *Our Common Future*, rapport 1987
- ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale v : 2010, Edition1, 2010
- ISO 26000, *les sept questions centrales*, edition1 ,2010
- KEMP (R), Pearson, (P): *Final report MEI project about measuring eco-innovation*, UM Merit, Maastricht 10, no. 2, 2007
- Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) EDITION 2012
- Ministères des affaires étrangères, *Rapport National Volontaire 2019 - Objectifs de Développement Durable (ODD) Progression de la mise en œuvre des ODD*, Rapport 2019
- OCDE (2016), *Manuel de Frascati 2015 : Lignes directrices pour le recueil et la communication des données sur la recherche et le développement expérimental*, Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation, Éditions OCDE, Paris
- OCDE/Eurostat (2019), *Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation*, 4ème édition, Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation, Éditions OCDE, Paris,

- **Site web**

- <https://journals.openedition.org/vertigo/17715> (Consulté le 6 Avril 2021 à 9h04)
- <https://www.ecologie.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises> (Consulté le 30 Avril 2021 à 14 h20)
- <https://www.qualix.fr/demarche-rse-comprendre-les-7-questions-centrales/>(Consulté 16 Avril2021 21h55)
- <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/qui-sont-les-parties-prenantes-de-lentreprise.html> (consulté le 11 Avril 2021 à 9h40).
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Objectifs_de_developpement_durable (Consulté le 29 Avril 2021 à 15h48)
- <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/les-objectifs-de-developpement-durable-odd.html>(Consulté le 22Avril2021 à12h31)
- [Responsabilité Sociétale des Entreprises, approche par l'Environnement – Master \(master-gtd.com\)](https://master-gtd.com) (Consulté le 26 Avril 2021 à 11h30)
- <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/quest-ce-que-la-rse.html>(Consulté le 29 Avril 2021 à 12h59)
- <https://academyedtech.com/unit/objectifs-de-developpement-durable-5p/>(consulté le 22 Avril 2021 à 11h59)
- <https://www.comprendrepouragir.org/odd-un-tremplin-pour-l-ecsi/> (Consulté le 22 Avril 2021 à 12h38)

<https://www.slideshare.net/Deepika7288/innovation-management-27177578> (Consulté le 27 Mai 2021 à 12h11)

<https://www.coursehero.com/file/p1g5pb6/Joseph-Schumpeter-1934-identified-five-types-of-innovation-the-introduction-of/> (Consulté le 02 Avril 2021 à 14h10)

<https://www.wearestim.com/fr/blog/typologies-dinnovation-quel-modele-sappropriier/> (Consulté le 27 Mai 2021 à 12h25)

<https://techsauce.co/en/corp-innov/4-types-of-innovation> (Consulté le 4 Mai 2021 à 14h49)

[Innovation ouverte — Wikipédia \(wikipedia.org\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation_ouverte)(Consulté le 15 Mai 2021 à 7h23)

<https://www.innovationmanageriale.com/les-plus-populaires/definition-de-linnovation-manageriale/#caracteristique> (consulté le 5 Juin 2021 à 20h55)

<https://innovationmanagementsystem.com/innovation-management-principles/> (Consulté le 07 Juin 2021 à 15h01)

<https://www.business2community.com/brandviews/qmarkets/why-innovation-management-is-important-for-your-company-3-strategic-reasons-02280605> (Consulté le 9 Juin 2021 19h32)

<https://www.dragnsurvey.com/blog/les-questions-ouvertes-fermees-et-mixtes/> (Consulté le 16 Juin 2021 à 9h31)

<https://www.petite-entreprise.net/P-3097-85-G1-enquete-et-etude-de-marche-l-echantillonnage-par-convenance.html> (Consulté le 16 Juin 2021 à 12h35)

https://en.wikipedia.org/wiki/Google_Forms (Consulté le 16 Juin 2021 à 10h39)

https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/formations/export/EQ_formation_RSE/story_content/external_files/version_textuelle.htm#_Toc398618453 (Consulté le 11 Avril 2021 21:30)

- **Autres**

CARASSUS (D) : *L'innovation managériale : définition, contours, état des lieux et enjeux pour les collectivités territoriales. "L'innovation managériale locale* », Journée d'Actualité, Saint-Martin d'Hères, Grenoble Alpes Métropole, France, 28 avril 2016 (9h10 – 10h30)

Głód, (Wojciech), Wronka-Pośpiech, (Martyna) : *the relationships between organisational culture and management innovation in polish enterprises*, MakeLearn & TIIM 2015 Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society, Bari, Italie, 27-25 Mai 2015

MADRAKHIMOVA (F): *Evolution of The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility*, Global Conference on business and finance proceedings, 2013.

Pavie (Xavier), Carthy (Daphne): *Leveraging uncertainty: a practical approach to the integration of responsible innovation through design thinking*, 20eme Conférence scientifique internationale sur l'économie et le management - 2015 (ICEM-2015), ESSEC Business School, France, December 2015.

Sanela Arsić, Anđelka Stojanović, Ivan Mihajlović : International May Conference on strategic Management- IMKSM17 : *the most important dimensions of corporate social responsibility*, Université de Belgrade, Faculté technique de Bor, Serbie, May 19 – 21, 2017.

Annexes

CODE D'ÉTHIQUE ET DE CONDUITE



SOMMAIRE

1	MESSAGE DU PRÉSIDENT	2
2	NOTRE CODE D'ÉTHIQUE ET DE CONDUITE	3
2.1	OBJECTIF DU CODE D'ÉTHIQUE ET DE CONDUITE	3
2.2	CHAMP D'APPLICATION DU CODE D'ÉTHIQUE ET DE CONDUITE.....	4
3	PRINCIPES ET VALEURS	5
3.1	PRINCIPES DIRECTEURS DE GRUPO ROMEU.....	5
4	LES VALEURS DE GRUPO ROMEU.....	7
5	RÈGLES DE CONDUITE	7
5.1	COMPORTEMENT COMMERCIAL ET SOCIAL.....	7

5.1.1 FONCTIONNEMENT INTERNE DES ORGANES SOCIAUX.....	7
5.1.2 RELATION AVEC ET ENTRE LES EMPLOYES.....	8
5.1.3 RELATIONS AVEC DES TIERS ET LE MARCHÉ	8
5.1.4 RELATIONS AVEC LES MEMBRES DES COLLECTIVITES PUBLIQUES.....	10
5.1.5 RELATIONS AVEC DES FOURNISSEURS ET DES TIERS.....	11
5.1.6 INTERMEDIAIRES TIERS	11
5.1.7 SECURITE ET SANTE AU TRAVAIL	12
5.2 COMPORTEMENT VIS-A-VIS DES RESSOURCES.....	12
5.2.1 CONFIDENTIALITE DES INFORMATIONS	13
5.2.2 PROPRIETE INTELLECTUELLE ET INDUSTRIELLE	15
5.2.3 PROTECTION DES ACTIFS	16
5.2.4 POLITIQUE EN MATIERE DE CADEAUX ET/OU D'AVANTAGES.....	16
5.2.5 ENVIRONNEMENT.....	17
6 RESPECT DES LOIS	18
7 SOUS-TRAITANCE	18
8 SYSTÈME DE LANCEMENT D'ALERTE (<i>WHISTLEBLOWING</i>).....	19
9 ADOPTION DU CODE.....	20
10 MESURES DISCIPLINAIRES POUR CAUSE DE NON-RESPECT	20
11 DIFFUSION DU CODE D'ÉTHIQUE ET DE CONDUITE	21

1 MESSAGE DU PRÉSIDENT

En tant que groupe d'entreprises que nous sommes, nous assumons la responsabilité de garantir l'avenir de notre activité pour le bien de tous nos employés, clients, associés et actionnaires. Notre engagement envers la croissance durable s'appuie sur notre passion pour la qualité, la fiabilité, la responsabilité, le service clientèle, l'éthique d'entreprise et la *compliance*.

Toutes nos actions et tous nos comportements sont menés en veillant à l'intégrité et au savoir-faire, tout en transmettant à l'ensemble de GRUPO ROMEO l'importance de la bonne diligence et la vocation d'encourager une culture d'entreprise axée sur le respect des normes.

Inscrit dans notre système de *compliance* et dans notre programme de prévention et de détection des comportements présentant un risque pénal, ce code d'éthique et de conduite énumère les principes et valeurs qui régissent notre savoir-faire et qui sont nécessaires pour réglementer notre façon de travailler et d'établir des relations.

Je vous invite à lire et à consulter ce code d'éthique et de conduite qui sert de référence à l'ensemble de notre activité professionnelle quotidienne, celle-ci reposant sur les valeurs de la bonne foi, du professionnalisme, de l'éthique, de la transparence, de l'intégrité et de la bonne gouvernance d'entreprise.

Ce code d'éthique et de conduite est un cadre général et nous sommes tenus de le connaître et de le respecter, tout comme il nous incombe de connaître les réglementations, les protocoles et les mécanismes de contrôle relatifs à notre activité qui peuvent en dériver.

Cordialement,

José María Romeu Loperena
Président du Conseil d'administration
GRUPO ROMEU

2 NOTRE CODE D'ÉTHIQUE ET DE CONDUITE

Ce code d'éthique et de conduite, qui s'inscrit dans les politiques, les protocoles et les manuels d'ores et déjà implantés au sein de **GRUPO ROMEU**¹, est appelé à servir de guide de référence et de pilier des principes éthiques que tous les employés, cadres dirigeants, administrateurs et actionnaires de **GRUPO ROMEU** doivent s'approprier et appliquer dans l'exercice quotidien de leur activité professionnelle.

2.1 OBJECTIF DU CODE D'ETHIQUE ET DE CONDUITE

L'objectif du code d'éthique et de conduite (ci-après « le code ») consiste à établir les principes et valeurs qui doivent inspirer et régir le développement des

¹ ROMINVEST SL (société holding) et sociétés filiales directement ou indirectement apparentées à ROMINVEST SL

activités et des relations entretenues par **GRUPO ROMEU**, qu'il s'agisse des propres sociétés intégrées au groupe, de chacun des employés, cadres dirigeants, administrateurs et associés qui en font partie, ou des fournisseurs de **GRUPO ROMEU**.

L'adoption de ce code vise également à favoriser le développement des opérations quotidiennes dans un environnement éthique, sérieux, professionnel et honnête, conformément aux principes de bonne foi les plus élémentaires, ainsi que dans le respect total et permanent de la législation en vigueur. **GRUPO ROMEU** a pour vocation d'encourager une culture d'entreprise qui s'articule autour du respect des réglementations, reposant sur l'intégrité, la transparence et la bonne gouvernance, et ce dans l'objectif de prévenir le plus efficacement possible la commission de délits au sein de **GRUPO ROMEU** et, tout particulièrement, de renforcer la lutte contre la corruption, aussi bien publique que privée, en favorisant ainsi la concurrence loyale sur le marché.

2.2 CHAMP D'APPLICATION DU CODE D'ETHIQUE ET DE CONDUITE

Ce code est contraignant et doit obligatoirement être respecté par tous les employés, cadres dirigeants, administrateurs, actionnaires, fournisseurs et membres de tous les niveaux qui font partie de la structure de **GRUPO ROMEU**. En ce sens, les sociétés sous-traitantes, les intermédiaires, les agents, les commissionnaires et/ou les fournisseurs ne disposant pas de procédures internes ou de codes de conduite doivent également respecter les principes et dispositions établis dans ce code.

Il est de la responsabilité de toutes et de tous de faire respecter et de respecter ce code, et ce quelle que soit la fonction remplie par la personne au sein de l'organisation ou de la société à laquelle elle est rattachée. Aucun non-respect de ce code n'étant toléré ni autorisé, tout comportement allant à son encontre, que ce soit directement ou indirectement, doit être communiqué de façon

immédiate à GRUPO ROMEU, le lanceur d’alerte étant le cas échéant protégé conformément à la réglementation en vigueur.

3 PRINCIPES ET VALEURS

3.1 PRINCIPES DIRECTEURS DE GRUPO ROMEU

Les principes établis dans ce code sont développés par le biais de protocoles et mécanismes de contrôle qui sont intégrés dans le programme de prévention des risques pénaux de **GRUPO ROMEU** lors de l’adoption de ce dernier par le Conseil d’administration, ainsi qu’à travers tout autre protocole et mécanisme susceptible d’être intégré à l’avenir.

L’engagement de **GRUPO ROMEU** repose sur les *principes directeurs* suivants :

- 1) **Intégrité et éthique** : toutes les personnes maintenant une relation avec les sociétés de **GRUPO ROMEU**, qu’il s’agisse de relations professionnelles ou non, sont tenues de développer leurs activités en respectant les règles d’intégrité, d’éthique et d’honnêteté les plus rigoureuses, et ce dans le respect systématique des principes et valeurs de ce code.
- 2) **Compliance** : **GRUPO ROMEU** affiche sa ferme volonté de développer son activité en respectant l’intégralité des normes et règles éthiques, et en manifestant le rejet le plus absolu de toute conduite, situation ou activité inappropriée allant à l’encontre des directives de ce code. De même, l’accent est mis sur la condamnation catégorique de tout type de corruption, de blanchiment d’argent, de fraude ou d’infraction pénale, que l’agissement se fasse seul ou en connivence avec d’autres personnes, dans le développement des activités du groupe. Pour simplifier la communication de ces comportements, l’entreprise met à disposition de ses employés un **système de lancement d’alertes** qui donne toutes les garanties et respecte les réglementations les plus rigoureuses.
- 3) **Responsabilité sociale de l’entreprise** : **GRUPO ROMEU** affirme son engagement et l’importance de mener à bien son activité de façon respectueuse envers la société, la diversité culturelle et les mœurs. Tous les membres de l’organisation sont ainsi tenus de respecter scrupuleusement les droits de l’homme et les libertés fondamentales, ainsi que les libertés publiques reconnues à l’échelle nationale et internationale.

Pour **GRUPO ROMEU**, croître de manière responsable et durable est essentiel pour réussir.

- 4) **Égalité en matière d'emploi et environnement de travail sûr et sain** : **GRUPO ROMEU** encourage l'égalité dans l'épanouissement professionnel de ses employés, en s'engageant à appliquer le principe de non-discrimination ainsi que le principe de protection de la santé et de la sécurité au travail, de sorte que tous les membres du groupe puissent bénéficier des mêmes chances, en prenant les décisions de promotion sur la base de la formation, du mérite, de l'effort et, si nécessaire, sur la base des qualités et compétences de leadership, ces dernières étant systématiquement évaluées de manière objective.

Par ailleurs, **GRUPO ROMEU** s'engage à fournir à tous ses administrateurs, cadres dirigeants et employés des conditions de travail dignes et justes, les objectifs du groupe étant, entre autres, d'encourager et promouvoir des *plans d'égalité*, ainsi que des programmes de conciliation qui favorisent l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, en s'adaptant dans la mesure du possible aux situations et circonstances personnelles et familiales de ses employés, cadres dirigeants et administrateurs.

De la même manière, il n'est toléré aucun type de comportement abusif, hostile ou offensant ni aucune discrimination fondée sur la race, le sexe, l'orientation sexuelle, la croyance, l'idéologie, la religion, l'origine sociale, le handicap, la nationalité, l'âge ou la circonstance de toute autre nature à l'égard de l'un ou l'une des membres des sociétés de **GRUPO ROMEU**, et ce indépendamment du rang occupé ou de la qualification possédée. Tout type de harcèlement au travail est également condamné, que celui-ci soit de caractère sexuel ou non. Un protocole spécifique est de ce fait établi, celui-ci étant mis en marche dès lors qu'un signe ou une suspicion de harcèlement, d'intimidation ou de harcèlement moral est détecté.

- 5) **Respect et engagement envers l'environnement** : engagé dans une politique de protection et de préservation de l'environnement, **GRUPO ROMEU** veille au respect du milieu, tout en cherchant à être plus durable et efficace, ainsi qu'en travaillant de façon systématique pour encourager et soutenir les politiques vertes parmi les membres du groupe.

4 LES VALEURS DE GRUPO ROMEU

Pour satisfaire ces principes, les *piliers et valeurs* sur lesquels l'activité de **GRUPO ROMEU** repose sont les suivants :

- 1) **Engagement et effort** : **GRUPO ROMEU** tient systématiquement les engagements pris en assumant la responsabilité et en s'efforçant de dépasser les attentes de tous les clients. L'objectif consiste à obtenir des résultats probants pour le client dans les délais établis, en anticipant les problèmes et les demandes futures.
- 2) **Travail en équipe** : **GRUPO ROMEU** encourage le travail en équipe, le respect et la collaboration entre tous les membres de l'organisation à travers l'échange d'idées, en favorisant la collaboration et l'entraide, ainsi qu'en mutualisant les différentes connaissances pour atteindre les objectifs.
- 3) **Loyauté** : **GRUPO ROMEU** est fidèle à ses clients, collaborateurs et membres de l'organisation, en défendant de façon systématique la vérité et cohérence vis-à-vis de ses membres, clients et partenaires commerciaux.
- 4) **Développement durable** : **GRUPO ROMEU** préserve l'équilibre de l'organisation à travers un modèle économique durable et socialement responsable.
- 5) **Qualité humaine** : **GRUPO ROMEU** mène toutes ses actions et celles de ses membres avec un haut degré d'éthique, en se basant sur le respect, l'honnêteté et l'intégrité. À cet effet, une communication ouverte et transparente est encouragée avec et parmi tous ses membres.

5 RÈGLES DE CONDUITE

5.1 COMPORTEMENT COMMERCIAL ET SOCIAL

5.1.1 FONCTIONNEMENT INTERNE DES ORGANES SOCIAUX

Des relations commerciales sont maintenues au quotidien entre **GRUPO ROMEU** et des personnes ou sociétés (fournisseurs, clients et tiers). Il importe

que quelconque décision prise chez **GRUPO ROMEU** soit motivée par l'intérêt du groupe et non par des relations ou des intérêts personnels. C'est pour cette raison que **GRUPO ROMEU** établit les mécanismes et règles d'action qui visent à prévenir et à éviter ces conflits d'intérêt.

Un **conflit d'intérêt** peut survenir lorsque les membres appartenant à la société possèdent des intérêts privés ou personnels qui nuisent au respect de leurs obligations avec indépendance et intégrité au sein du groupe. On entend par intérêts privés ou personnels tout accord susceptible d'apporter un bénéfice personnel, à des proches, à des amis ou à des connaissances.

GRUPO ROMEU ne peut donc accepter l'existence de conflits d'intérêt parmi ses employés, ses cadres dirigeants, ses administrateurs ou ses associés. À cet effet, il est prévu que lorsque les intérêts personnels et professionnels s'opposent, cette situation se doit d'être communiquée au *compliance officer* ou *responsable de la conformité* à travers les moyens internes prévus à cet effet (*système de communication et de lancement d'alertes* ou *circuit de lancement d'alertes*).

5.1.2 RELATION AVEC ET ENTRE LES EMPLOYES

La relation avec et entre les employés doit reposer sur les principes directeurs des sociétés de **GRUPO ROMEU** précédemment décrits. À cet effet, **GRUPO ROMEU** accorde un rang de priorité élevé :

- Au respect des lois et règlements du travail
- Au respect absolu des différences et opinions d'autrui, en interdisant tout type de harcèlement et de discrimination
- À la protection des membres et installations à travers la mise à disposition d'équipements, de dispositifs, de systèmes et de procédures de sécurité
- À la définition, à la communication et au respect des politiques et règlements internes

5.1.3 RELATIONS AVEC DES TIERS ET LE MARCHÉ

Les relations avec des tiers (fournisseurs, clients, concurrents et associés) ainsi qu'avec des investisseurs et des agents du marché sont régies par les principes suivants :

1) Leadership et transparence

La gestion administrative et la direction de **GRUPO ROMEU** sont confiées aux personnes les mieux préparées de par leurs connaissances, leurs qualités, leur expérience et leur capacité de leadership, en optant à tout moment pour un modèle de direction partagée tirant profit de la bonne harmonie et complémentarité des administrateurs des sociétés de **GRUPO ROMEU**.

2) Professionnalisme et solidarité

GRUPO ROMEU est géré par l'application de critères strictement professionnels, exigeant aux employés sérieux, dévouement, passion pour le travail bien fait, responsabilité et loyauté.

Les employés, cadres dirigeants, administrateurs et associés des sociétés de **GRUPO ROMEU** doivent faire abstraction de leurs intérêts personnels lorsqu'ils prennent des décisions professionnelles et doivent s'évertuer à ce que la gestion du groupe soit organisée en répondant aux intérêts sociaux et non à leurs intérêts familiaux ou personnels, en visant la création de valeur à long terme pour l'actionnaire et en veillant à l'engagement le plus complet envers la légalité, la sécurité et la gestion appropriée des risques.

Dans la mesure de ses possibilités, **GRUPO ROMEU** doit aider les employés, les cadres dirigeants et les administrateurs qui en font la demande à poursuivre leurs aspirations professionnelles. Les employés, cadres dirigeants et administrateurs de **GRUPO ROMEU** dont la conduite, le comportement ou l'effort personnel n'est pas cohérent avec les demandes formulées ne peuvent pas recourir à cette aide.

3) Concurrence loyale et défense de la concurrence ou des politiques antitrust

Dans le cadre de ses activités ordinaires, **GRUPO ROMEU** s'engage à agir dans le respect des termes établis dans la réglementation de défense de la concurrence déloyale, aussi bien nationale que communautaire, et, plus particulièrement,

s'engage à éviter toutes les actions qui, spécifiées dans cette réglementation, sont considérées par le législateur comme des conduites interdites.

Le *responsable de la conformité* doit être consulté avant de signer tout accord et contrat susceptible d'enfreindre des lois ou règlements relatifs au commerce et à la concurrence.

Au cas où l'une des sociétés de **GRUPO ROMEU** dominerait ou pourrait dominer un marché ou une région géographique, des précautions complémentaires doivent être adoptées pour éviter toute stratégie susceptible d'être interprétée comme une intention d'exclusion ou de préjudice des concurrents présents ou potentiels.

GRUPO ROMEU s'engage à être compétitif sur les marchés de façon loyale, en encourageant la libre concurrence au bénéfice des utilisateurs et consommateurs, et en respectant de façon systématique la législation en vigueur.

5.1.4 RELATIONS AVEC LES MEMBRES DES COLLECTIVITES PUBLIQUES

Le comportement des employés, cadres dirigeants et administrateurs des sociétés de **GRUPO ROMEU** avec les membres des collectivités publiques (collectivités avec lesquelles des relations sont entretenues), aussi bien nationales qu'étrangères, qu'il s'agisse d'élus ou non, doit toujours être conduit dans la transparence, l'éthique, l'intégrité et la coopération.

Aucune action impliquant la remise, l'acceptation, la conformité ou l'offre de dons, de cadeaux, de traitements jugés excessifs ou de commissions occultes, entre autres, ne peut être exécutée au nom de **GRUPO ROMEU** à l'égard des membres des collectivités publiques ni aux personnes étroitement rattachées à ces dernières.

Les dons visant à influencer les collectivités publiques ou ayant pour objet l'obtention d'un avantage commercial illicite ne sont pas autorisés.

Les contributions de la part de la société (ou en tant que partie intégrante ou bien au nom de celle-ci) à des partis politiques sont également interdites, et ce indépendamment de l'orientation de ces derniers.

La relation personnelle ou familiale avec une autorité ou un fonctionnaire public ne peut pas non plus être invoquée, et ce indépendamment des raisons qui la motivent. Il en va de même pour tous les contacts entretenus avec des fonctionnaires et/ou des autorités étrangères.

5.1.5 RELATIONS AVEC DES FOURNISSEURS ET DES TIERS

Dans un cadre de confidentialité et de respect, **GRUPO ROMEU** cherche à donner les mêmes chances aux fournisseurs pour les engager, sans créer de fausses attentes et en veillant à faire preuve de façon systématique de cohérence, d'indépendance et d'intégrité dans le processus de sélection. L'évaluation des fournisseurs repose sur les principes de bonne gouvernance, d'intégrité, de responsabilité et de diligence établis par la société.

L'engagement de **GRUPO ROMEU** envers le respect des droits de l'homme et envers l'adoption d'un comportement éthique passe également par le fait d'encourager et de surveiller le respect de ces critères par les autres individus et organisations qui prennent part à la chaîne d'approvisionnement du groupe (fournisseurs, par exemple).

Dans la mesure du possible, **GRUPO ROMEU** doit ajouter des clauses dans les contrats passés avec les fournisseurs afin que ces derniers s'engagent à respecter les principes de ce code d'éthique et de conduite, et doit procéder à des vérifications du bon respect de ces derniers.

5.1.6 INTERMÉDIAIRES TIERS

L'ignorance n'est pas une excuse suffisante pour violer les lois anticorruption. Avant de traiter avec des tiers ou des intermédiaires, les sociétés de **GRUPO ROMEU** doivent s'assurer de la bonne réputation et volonté de ces derniers à respecter les dispositions établies dans le code de conduite. À cet effet, le *responsable de la conformité* ou *compliance officer* peut mener à bien une révision exhaustive et collecter la documentation nécessaire de la personne amenée à agir en tant qu'intermédiaire.

Les intermédiaires tiers qui entretiennent des relations avec **GRUPO ROMEU** doivent par ailleurs s'engager à signer une adhésion à ce code de conduite, puisque une gestion inappropriée de la part de ces derniers peut porter préjudice à **GRUPO ROMEU**, que ce soit sous forme de dommages potentiels causés à des clients ou sous forme d'atteinte à la bonne image et réputation du groupe.

5.1.7 SECURITE ET SANTE AU TRAVAIL

GRUPO ROMEU est fermement convaincu de fournir aux membres de ses sociétés un environnement de travail sûr, en accord avec la législation relative à la prévention des risques du travail. L'environnement aménagé est donc approprié, sain et adapté à tous les membres.

Les membres de **GRUPO ROMEU** doivent scrupuleusement respecter les normes de prévention des risques du travail applicables.

Dans cette même optique, **GRUPO ROMEU** interdit explicitement à ses employés de se rendre sur leur lieu de travail sous l'influence de tout type de drogue, substance toxique, substance psychoactive ou stupéfiant, ainsi que sous l'influence de l'alcool pendant l'exécution des fonctions qui leur sont confiées.

Il est également interdit de porter des armes ou des instruments potentiellement dangereux, sauf lorsque le port de ces objets s'avère nécessaire pour le développement normal de l'activité.

Les membres de **GRUPO ROMEU** doivent porter à la connaissance de leurs supérieurs toute violation des normes de prévention des risques du travail commise par d'autres membres de **GRUPO ROMEU** ou par un tiers (fournisseurs ou clients accédant aux installations, sous-traitants, etc.) et communiquer cette violation au *responsable des ressources humaines* ou faire appel à quelconque moyen de communication mis à disposition par **GRUPO ROMEU**.

5.2 COMPORTEMENT VIS-A-VIS DES RESSOURCES

5.2.1 CONFIDENTIALITE DES INFORMATIONS

1) Informations privilégiées et confidentielles de **GRUPO ROMEU**

Tous les administrateurs, cadres dirigeants et employés des sociétés de **GRUPO ROMEU** ont le devoir et l'obligation de tenir au secret toutes les informations relatives à l'entreprise pouvant être classées comme privilégiées, confidentielles, réservées et/ou secrètes. Ces informations ne peuvent donc pas être révélées et, encore moins, utilisées à des fins personnelles. On entend par *informations confidentielles* :

- Toutes les informations qui, n'étant pas de caractère public, concernent les activités commerciales des sociétés : informations détaillées des clients, marché, données financières, méthodes ou processus. Ces informations ne peuvent être révélées sous aucun prétexte sans l'autorisation explicite de la personne responsable de l'organisation.
- Les informations fournies par des tiers à **GRUPO ROMEU** et assujetties à des engagements de confidentialité.

Les informations ci-dessous, citées de façon non exhaustive, sont considérées comme des *informations confidentielles ou privilégiées* :

- Informations comptables et projections financières
- Fusions, acquisitions, associations, plans de croissance et plans commerciaux
- Opérations avec bons et financements
- Politiques et pratiques commerciales et d'exploitation
- Litiges judiciaires et/ou administratifs
- Changements organisationnels
- Recherche et développement de nouveaux produits
- Informations personnelles des employés de **GRUPO ROMEU**
- Propriété intellectuelle et industrielle (secrets industriels, marques déposées, brevets et droits d'auteur)
- Listes de clients et fournisseurs, structures et politiques de prix, et cartes de présentation
- Images d'écran de logiciel et manuels
- Informations relatives à la publicité, à la communication et à l'image

Concernant la diffusion de ces informations, une distinction doit être faite entre deux scénarios :

- Lorsque la diffusion des informations confidentielles s'avère nécessaire pour le déroulement d'une activité, toutes les précautions et mesures possibles doivent être adoptées pour protéger leur caractère d'informations réservées.
- Lorsque ces informations concernent un tiers, ces dernières ne peuvent être diffusées qu'après l'approbation de ce dernier.

GRUPO ROMEU s'engage à prendre les mesures nécessaires pour que les informations réservées et confidentielles soient convenablement protégées, en souscrivant avec des tiers un **contrat de confidentialité écrit et contraignant** comprenant toutes les garanties juridiques existantes.

Tous les fichiers doivent être minutieusement conservés conformément à la législation en vigueur et aux politiques et procédures internes de **GRUPO ROMEU**.

Il incombe à tout le personnel de **GRUPO ROMEU** de communiquer au *département d'informatique* tout incident susceptible de se produire dans les systèmes d'information auxquels il a accès.

On entend par incident quelconque anomalie ayant une répercussion ou pouvant avoir une répercussion sur la *sécurité des données*.

Cette communication doit être réalisée de façon immédiate et, quoi qu'il en soit, dans la journée où il a été pris connaissance de l'incident.

De la même manière, toute preuve raisonnable de fuite d'informations réservées et confidentielles, et d'utilisation particulière de ces dernières, doit être communiquée au *compliance officer* dès que celle-ci est connue.

2) Données à caractère personnel

GRUPO ROMEU et ses employés qui, en raison de leur poste, doivent traiter des données à caractère personnel des employés, cadres dirigeants,

administrateurs ou associés sont tenus d'utiliser ces données conformément au règlement général sur la protection des données (UE) 2016/679 et à la loi organique 3/2018, du 5 décembre 2018, relative à la protection des données à caractère personnel et à la garantie des droits numériques ainsi qu'en accord avec la réglementation qui la développe, en respectant à tout moment les procédures internes mises en place au sein des sociétés de **GRUPO ROMEU**. Le traitement des données à caractère personnel doit également répondre aux fins pour lesquelles elles ont été collectées.

Pour ce qui est des *traitements non autorisés*, les traitements de données à caractère personnel ne peuvent en aucun cas être entrepris sans la vérification et l'autorisation préalables du *responsable de la protection des données* ou *data protection officer (DPO)*.

Aucune autre activité explicitement interdite dans ce document, dans les normes relatives à la protection des données ou dans les consignes de l'*Agence espagnole de protection des données* ne peut être réalisée.

Engagé envers la sécurité des informations et la protection des données à caractère personnel, **GRUPO ROMEU** dispose des mesures appropriées pour contrôler et préserver la sécurité des informations privilégiées, ces mesures comprenant la désignation d'un *responsable de la protection des données* ou *data protection officer (DPO)*.

5.2.2 PROPRIETE INTELLECTUELLE ET INDUSTRIELLE

GRUPO ROMEU protège ses droits de propriété industrielle et intellectuelle, et respecte les droits de tiers en la matière.

À travers la capacité d'innovation et le travail de ses employés, cadres dirigeants et administrateurs, **GRUPO ROMEU** ou ses clients ou fournisseurs peuvent faire émerger des idées, des services, des stratégies et des opportunités d'affaires dont la connaissance et la diffusion doivent elles aussi être protégées.

La façon dont ces droits de propriété industrielle et intellectuelle peuvent être matérialisés peut sensiblement varier (processus, conceptions, méthodes, stratégies commerciales, informations des clients, prix, etc.). Les employés, cadres dirigeants et administrateurs des sociétés de **GRUPO ROMEU** ne peuvent

donc pas diffuser, obtenir des copies ou utiliser ces droits pour bénéficier d'un avantage personnel ou illégitime. Ces droits ne peuvent pas non plus être cédés sans l'autorisation explicite préalable de **GRUPO ROMEU**, puisque les droits de propriété industrielle et intellectuelle ayant été développés au sein de **GRUPO ROMEU** à partir des moyens de l'organisation sont la propriété de **GRUPO ROMEU**.

Des mesures renforcées de diligence et de soin doivent être adoptées lorsque des informations relatives aux droits de propriété industrielle et intellectuelle de clients ou de tiers sont traitées.

Il est formellement *interdit de procéder à la reproduction de matériel de tiers protégé par des droits de propriété intellectuelle ou industrielle*.

De la même manière, il est interdit de fabriquer, d'importer, de posséder, d'utiliser, d'offrir ou d'introduire sur le marché des procédures ou objets couverts par des droits de propriété industrielle sans le consentement de leur propriétaire (y compris brevets et modèles d'utilité, modèles ou dessins industriels ou artistiques, entre autres).

5.2.3 PROTECTION DES ACTIFS

Chacun des employés de **GRUPO ROMEU** est responsable de la surveillance et sauvegarde des actifs qui se trouvent sous son contrôle. Les employés ne peuvent en aucun cas participer, influencer ou permettre des situations ou des actions associées au vol, au mauvais usage, au prêt ou à la vente d'actifs de manière non autorisée.

Par ailleurs, les actifs propriété des sociétés **GRUPO ROMEU**, ainsi que les services dont elles disposent doivent uniquement et exclusivement servir au profit du groupe. Ils ne peuvent en aucun cas être utilisés à des fins différentes, sauf en cas d'autorisation du responsable du département concerné et du *compliance officer*.

Au cas où ces actifs et/ou services seraient utilisés à des fins caritatives ou de *dons*, il importe d'obtenir l'autorisation du responsable du département concerné et du *compliance officer*.

5.2.4 POLITIQUE EN MATIERE DE CADEAUX ET/OU D'AVANTAGES

L'échange de cadeaux et d'invitations entre les clients et fournisseurs constitue à certaines occasions une façon légitime pour bâtir une relation commerciale de confiance. Toutefois, lorsque les quantités de ces cadeaux ou invitations sont excessives ou inappropriées, ces éléments peuvent être utilisés pour exercer une influence inadaptée et peuvent donc être assimilés à des pots-de-vin ou y ressembler.

Exceptionnellement, proposer des cadeaux ou invitations à des clients/fournisseurs ou en accepter de leur part peut être autorisé lorsque les trois conditions suivantes sont réunies de façon simultanée :

- a) Que ces cadeaux ou invitations soient autorisés par la législation en vigueur et qu'ils ne puissent pas être interprétés comme une prime pour agir afin d'altérer l'impartialité et l'objectivité professionnelle.
- b) Que ces cadeaux ou invitations soient remis ou reçus en vertu d'une pratique commerciale ou d'un usage social de courtoisie généralement accepté sans avoir été demandés.
- c) Que ces cadeaux ou invitations possèdent une valeur symbolique ou peu importante du point de vue économique.

Les individus concernés doivent refuser ou retourner les invitations ou cadeaux proposés qui ne respectent pas les exigences précédentes, à condition que cette situation ne constitue pas une infraction à la loi et ne représente pas une offense sérieuse à l'égard de l'offrant, auquel le *compliance officer* doit être tenu informé.

5.2.5 ENVIRONNEMENT

GRUPO ROMEU s'engage à préserver et à respecter l'environnement dans l'exercice quotidien de ses activités. Pour ce faire, le groupe adopte les mesures nécessaires à l'exécution de ses activités de manière à minimiser les impacts environnementaux néfastes et à atteindre un haut niveau de sécurité dans ses processus, ses installations et ses services, tout en accordant une attention particulière à la protection de ses employés, de ses fournisseurs, de ses clients et de son environnement.

GRUPO ROMEU veille à la sécurité des personnes en respectant les mesures de prévention qui, dans chaque cas, sont adoptées pour contribuer à la sécurité extérieure et à la protection de l'environnement.

6 RESPECT DES LOIS

Tous les administrateurs, cadres dirigeants, associés et employés de **GRUPO ROMEU** sont tenus de respecter les lois en vigueur, indépendamment de leur rang et de leur domaine d'application, dans l'exécution de leurs tâches et activités respectives, et ce tout particulièrement lorsqu'il s'agit d'opérations à répercussion sociale évidente ou lorsque des personnes du milieu politique y sont impliquées.

GRUPO ROMEU s'engage à agir honnêtement et avec intégrité dans toutes ses actions, en évitant toute forme de corruption et en respectant à tout moment les circonstances et besoins particuliers de tous les individus impliqués dans les activités commerciales et professionnelles du groupe.

7 SOUS-TRAITANCE

Toute entreprise avec laquelle **GRUPO ROMEU** doit sous-traiter la prestation d'un service ou l'exécution d'une activité doit respecter les dispositions de ce code, **GRUPO ROMEU** étant la partie chargée de veiller au bon respect de ce dernier par la société sous-traitante.

À cet effet, les entreprises qui ne respectent pas les droits des travailleurs ainsi que les dispositions relatives à la santé, à la sécurité et à l'hygiène au travail (dispositions relatives à la prévention des risques du travail y comprises) ou les entreprises qui engagent du personnel dont la situation professionnelle ne respecte pas les dispositions de la législation en vigueur ne peuvent en aucun cas être engagées en sous-traitance.

De même, aucune entreprise ne sera engagée ou tout contrat passé sera résilié si l'entreprise sous-traitante n'est pas disposée à adapter son comportement à ce code de conduite à l'issue de la signature du contrat correspondant ou de la clause d'adhésion à celui-ci, exception faite lorsque cette entreprise dispose

déjà d'un code de conduite ou d'un document similaire dont les caractéristiques sont équivalentes à celui-ci.

8 SYSTÈME DE LANCEMENT D'ALERTES (*WHISTLEBLOWING*)

Le *système de lancement d'alertes* (*whistleblowing* dans la terminologie anglo-saxonne) constitue un moyen efficace pour identifier et corriger les défaillances dans l'entreprise. Il s'agit d'un outil de communication des pratiques ou comportements irréguliers de la part des employés au sein de l'organisation et, à certaines occasions, de la part de tiers tels que les fournisseurs.

À travers son *système de lancement d'alertes*, **GRUPO ROMEU** cherche à garantir que tous les employés de l'organisation, agissant de bonne foi, soient capables de communiquer les comportements irréguliers de façon confidentielle et sans crainte de représailles ou de toute autre action discriminatoire ou préjudiciables à l'encontre du lanceur.

À travers le *système de lancement d'alertes* interne et/ou externe le cas échéant, le personnel de **GRUPO ROMEU** peut ainsi dénoncer toute irrégularité, tout non-respect ou toute violation des règles et comportements répertoriés dans ce code.

En ce sens, des irrégularités potentielles, des fautes, des comportements contraires à la législation en vigueur ou à la réglementation interne de **GRUPO ROMEU** pouvant engager une responsabilité pour l'organisation (pénale, civile ou administrative) peuvent être dénoncés. Tout type de question, innovation ou idée contribuant à l'amélioration de la culture éthique de *compliance* ou de *respect des réglementations* peut également être formulée.

Les alertes sont reçues à travers les moyens de communication et de lancement établis par **GRUPO ROMEU** et par tout autre moyen susceptible d'être mis en place dans le futur, à travers le supérieur hiérarchique, le responsable des ressources humaines, la boîte de messagerie ou tout autre moyen adapté sur la plateforme Web et le *portail de l'employé*, ainsi qu'à travers le *compliance officer*.

Le *compliance officer* est la personne responsable de la réception de toutes les alertes envoyées à travers le *système de lancement d'alertes*, ces dernières

devant faire l'objet d'une enquête appropriée par un *comité de compliance* spécifiquement constitué.

Par suite des alertes reçues et de leur enquête ultérieure, le *responsable de la conformité* peut tirer des conclusions importantes concernant des erreurs de contrôle potentielles ayant permis que la pratique irrégulière dénoncée ait eu lieu et, par conséquent, décider du besoin de mettre en œuvre des mesures de contrôle supplémentaires.

9 ADOPTION DU CODE

Ce code doit être adopté par le Conseil d'administration de **GRUPO ROMEU** et celui-ci doit émettre les règles d'exécution nécessaires au développement des dispositions qui y sont établies et doit se charger de veiller à sa mise à jour permanente en l'adaptant à la réalité sociale et juridique de chaque instant.

Il incombe à tous les administrateurs, cadres dirigeants et employés des sociétés de **GRUPO ROMEU** de respecter les principes, les règles et les directives de ce code, mais aussi de veiller à leur bonne exécution, de sorte que toute suspicion se présentant concernant la violation des dispositions de ce code soit immédiatement portée à la connaissance du supérieur hiérarchique ou du *responsable de la conformité* à travers les systèmes et circuits établis à cet effet.

L'employé doit être protégé contre toute forme de représailles. Son identité doit être tenue secrète et seules les personnes chargées de gérer les démarches de l'alerte ou de la communication lancée doivent être autorisées à y avoir accès.

10 MESURES DISCIPLINAIRES POUR CAUSE DE NON-RESPECT

GRUPO ROMEU peut sanctionner, le cas échéant, les employés, les fournisseurs ou les partenaires commerciaux en cas de violation de ce code d'éthique et de conduite.

Le non-respect des dispositions de ce code ou des protocoles ou procédures qui le développent ou le complètent peut donner lieu aux sanctions disciplinaires correspondantes conformément au régime statutaire, à la convention collective, à la législation du travail et au reste des obligations civiles et commerciales convenues entre le travailleur et **GRUPO ROMEU**.

Si la faute est de caractère pénal, **GRUPO ROMEU** doit faire appel aux autorités pertinentes et doit pleinement collaborer à l'exécution des procédures judiciaires.

11 DIFFUSION DU CODE D'ÉTHIQUE ET DE CONDUITE

Le code d'éthique et de conduite est communiqué et diffusé parmi les employés de **GRUPO ROMEU** à travers le *portail de l'employé*, le courrier électronique, le site Web ou tout autre moyen en permettant la diffusion. Toutes les directions, dans le domaine de leurs compétences, doivent contribuer à l'optimisation de cette diffusion. Pour mener à bien la gestion de la communication initiale, le *plan de communication interne et externe* correspondant doit être élaboré.

Barcelone, le 19 décembre 2019

QUESTIONS RELATIVES AU CODE D'ÉTHIQUE ET DE CONDUITE DE GRUPO ROMEU

Obligatoire

1. Champ d'application – Le code est contraignant et son respect est obligatoire.

Uniquement pour les cadres dirigeants, les administrateurs et les actionnaires.

Uniquement pour le personnel administratif.

Pour l'ensemble du personnel de GRUPO ROMEU, les cadres dirigeants, les administrateurs, les actionnaires, les fournisseurs et les membres de tous les niveaux qui font partie de la structure de GRUPO ROMEU.

Le code ne s'applique qu'aux personnes qui souhaitent volontairement y adhérer car il n'est pas contraignant.

2. Le code régit les principes et valeurs suivant(e)s qui régissent GRUPO ROMEU : intégrité et éthique, *compliance*, engagement et effort, travail en équipe, humilité, loyauté et transparence.

Seul l'un de ces principes est caractéristique de GRUPO ROMEU.

Tous ces principes sont des principes directeurs de GRUPO ROMEU.

L'une des valeurs principales, à savoir le développement durable, n'a pas été mentionnée.

Aucun de ces principes et aucune de ces valeurs ne correspondent à GRUPO ROMEU.

3. On parle de conflits d'intérêts lorsque les intérêts privés ou personnels permettent d'apporter un bénéfice personnel à des proches ou à des amis, et que ces intérêts nuisent au respect de mes obligations avec indépendance et intégrité au sein de l'entreprise.

GRUPO ROMEU accepte le conflit d'intérêts car il s'agit d'un acte apprécié et que le fait d'aider un proche ou un ami est un comportement solidaire.

Si les intérêts personnels ne sont pas contraires aux principes de GRUPO ROMEU, les conflits d'intérêt sont considérés comme inexistant.

GRUPO ROMEU ne peut accepter l'existence de conflits d'intérêts qu'entre le personnel de la société, mais en aucun cas entre les cadres dirigeants.

GRUPO ROMEU n'accepte sous aucun prétexte l'existence de conflits d'intérêt parmi ses employés, ses cadres dirigeants, ses administrateurs ou ses actionnaires.

4. Concurrence loyale et pratiques anticoncurrentielles – Ma relation avec les clients et le marché se caractérise par :

Le fait d'agir en adoptant des pratiques jugées bonnes d'un point de vue subjectif.

Le fait de respecter la législation, en la contournant lorsque cela s'avère nécessaire pour atteindre mes objectifs.

Le fait d'agir, dans le cadre de mes activités ordinaires, dans le respect des termes établis dans la réglementation de défense de la concurrence et, plus particulièrement, en évitant toutes les actions qui, spécifiées dans cette réglementation, sont considérées par le législateur comme des conduites interdites.

Le fait d'adopter des tactiques qui peuvent être interprétées comme des intentions d'exclure des concurrents actuels ou potentiels ou de nuire à ces derniers.

5. Confidentialité des informations – L'ensemble du personnel de GRUPO ROMEU a le devoir et l'obligation de tenir au secret toutes les informations relatives à l'entreprise classées comme privilégiées, confidentielles et secrètes. Par conséquent :

Ces informations peuvent être révélées lorsque je considère cette action nécessaire pour l'atteinte de mes objectifs, mais en aucun cas avant.

Ces informations ne peuvent pas être révélées et encore moins utilisées à des fins personnelles, tout en m'assurant de l'existence d'un contrat de confidentialité dans mon activité professionnelle.

Je peux d'ordinaire partager les informations car la confidentialité n'est pas un concept dont la protection est essentielle.

Aucune de ces affirmations n'est exacte.

6. Est-il autorisé d'offrir des cadeaux ou invitations à des clients/fournisseurs ou d'en accepter de leur part dans le cadre des relations commerciales entretenues par le personnel de GRUPO ROMEU ?

Les cadeaux ou invitations ne peuvent être acceptés au nom de GRUPO ROMEU sous aucun prétexte.

Les actes de bonté d'un client, d'un fournisseur et/ou d'un tiers ne peuvent en aucun cas être refusés, surtout lorsque ces derniers sont effectués de bonne foi.

À titre exceptionnel, il est possible d'offrir des cadeaux ou invitations à des clients/fournisseurs ou d'en accepter de leur part lorsque ces éléments possèdent une valeur symbolique, qu'ils sont

remis ou reçus en vertu d'une pratique commerciale ou qu'ils ne peuvent pas être interprétés comme une prime altérant l'objectivité commerciale.

Je considère que je peux accepter un petit détail offert à titre de cadeau personnel en récompense de l'atteinte de mes objectifs.

7. Qu'est-ce que le système de lancement d'alertes (*whistleblowing*) ?

Il s'agit d'un chat privé entre le personnel de GRUPO ROMEU.

Il s'agit d'un outil de communication des pratiques ou comportements irréguliers au sein de l'entreprise qui me permet de poser des questions ou de lancer des alertes de façon anonyme ou personnalisée au Compliance Officer de GRUPO ROMEU avec une garantie totale de confidentialité.

Il s'agit d'une application que je peux télécharger sur mon téléphone pour me tenir informé(e) de l'actualité de GRUPO ROMEU.

Aucune de ces définitions n'est exacte.

8. Une personne tient-elle le rôle de Compliance Officer au sein de GRUPO ROMEU ? Si tel est le cas, quelle en est la définition ?

Le/La Compliance Officer prend en charge le devoir de contrôle, de supervision et de surveillance des activités de GRUPO ROMEU. Il/Elle lui incombe également d'encourager l'établissement des règles et l'application des procédures et contrôles pour garantir que les principes et les valeurs de GRUPO ROMEU sont correctement mis en œuvre et mis en avant à travers le programme de *compliance*.

Le/La Compliance Officer est une personne extérieure à l'organisation et j'en ignore la fonction.

Le/La Compliance Officer se charge parfois de réviser les risques de l'organisation.

Aucune de ces définitions n'est exacte.

9. Conformément au texte joint et après l'avoir lu, l'avoir compris et avoir répondu aux questions,

J'accepte et je signe le code d'éthique et de conduite de GRUPO ROMEU.

10. Politique de confidentialité de GRUPO ROMEU

* Politique de confidentialité de GRUPO ROMEU disponible à travers le lien suivant :

<https://romeunet.gruporomeu.zone/#/home/privacy-policy>

J'ai lu et j'accepte la politique de confidentialité de GRUPO ROMEU

Envoyer

La RSE comme levier d'innovation

*Obligatoire



Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales, option management et entrepreneuriat, à l'école des Hautes Études commerciales « EHEC Alger », nous effectuons une enquête, ayant pour objectif de déterminer le rôle de la RSE dans le processus de l'innovation.

Si vous n'êtes pas familiarisé avec le concept de la RSE, je vous invite à lire la définition ci-dessous pour pouvoir répondre à ce questionnaire.

Les réponses seront utilisées pour des fins académiques et resteront anonymes.

Je vous remercie par avance pour votre participation, vous allez grandement m'aider.

كجزء من التحضير لنهاية أطروحة الدراسة، ومن أجل الحصول على درجة الماستر في العلوم التجارية، المتخصصة في الإدارة وريادة الأعمال، في المدرسة العليا لتجارة، نقوم بإجراء دراسة استقصائية بهدف تحديد دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في عملية الابتكار.

إذا كنت لا تعرف ما هو مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، أدعوك لقراءة التعريف أدناه لتتمكن من الإجابة على هذا الاستبيان

سيتم استخدام الردود للأغراض الأكاديمية وستظل مجهولة.

شكراً مقدماً لمشاركتك، ومساعدتك الثمين.



La Responsabilité sociale des entreprises est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leur interaction avec leurs parties prenantes.

المسؤولية الاجتماعية للشركات هي شكل من أشكال التنظيم الذاتي للشركات الذي يدمج ضمن نموذج الأعمال، إنه نشاط طوعي تقوم به شركة للعمل بطريقة اقتصادية واجتماعية ومستدامة بيئياً. يهدف إلى تبني المسؤولية عن أعمال الشركة وتشجيع أحداث تأثير إيجابي من خلال أنشطتها على البيئة والمستهلكين والموظفين والمجتمعات وأصحاب المصلحة وكافة الأعضاء الآخرين في المجال العام الذين يمكن أيضاً اعتبارهم من أصحاب المصلحة.

Annexe 3

1. *

Êtes-vous ?

هل أنت؟

Une seule réponse possible.

- Un homme رجل
 Une femme امرأة

2. *

À quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

ما هي الفئة العمرية التي تنتمي إليها؟

Une seule réponse possible.

- Moins de 20 ans أقل من 20 سنة
 [20-30[
 [30-40[
 [40-50[
 Plus de 50 ans أكثر من 50 سنة

3. *

Depuis combien de temps exercez-vous au sein de l'entreprise ?

منذ متى وأنت تعمل في الشركة؟

Une seule réponse possible.

- moins de 2 ans أقل من سنتين
 [2 - 5[
 plus de 5ans أكثر من 5 سنوات

4. *

Avez-vous déjà entendu parler de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)?

هل سبق لك أن سمعت عن المسؤولية الاجتماعية للشركات؟

Une seule réponse possible.

- non لا
 J'en ai entendu parler, mais je ne sais pas ce que cela signifie لقد سمعت عنها ، لكني لا أعرف ما معناه
 Oui, je sais ce que c'est نعم، أعرف معناه

5. *

Veuillez sélectionner dans quelle mesure les éléments suivants sont-ils importants dans un lieu de travail ?

حدد ما مدى أهمية هذه العناصر في مكان العمل؟

Plusieurs réponses possibles.



Formation professionnelle التدريب المهني



Possibilité de travailler à domicile العمل من المنزل



Le salaire الراتب



Opportunités de développement professionnel فرص التطوير الوظيفي



Le climat de travail بيئة العمل



L'équilibre travail - vie توازن الحياة في العمل

Autre : _____



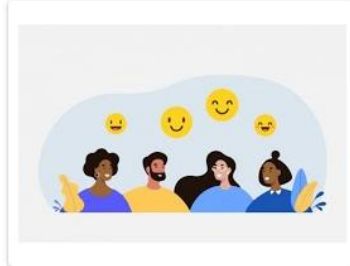
Féliciter et complimenter les employés تهنئة و مدح الموظفين

6. *

À votre avis, qu'est-ce qui rend une entreprise responsable?

برأيك، ما الذي يجعل الشركة مسؤولة؟

Plusieurs réponses possibles.



Assurer bien-être de ses collaborateurs ● ضمان رفاهية موظفيها



Primer les intérêts particuliers sur la protection de la planète ● إعطاء الأولوية للمصالح الخاصة على حماية الكوكب



Prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux engendrés par son activité ● النظر في القضايا الاجتماعية والبيئية الناتجة عن نشاطها



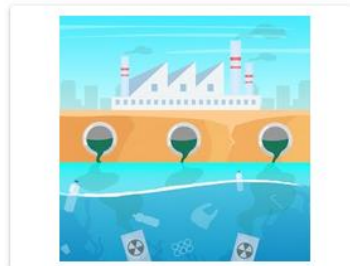
respect des lois et règlements ● الامتثال للقانون



تعزيز المساواة و مكافحة التمييز معايير الجنس والعمر والإعاقة والخصرية ● Lutter contre la discrimination sur des critères de sex, âge, handicap, race



Travailler dans un cadre de transparence et d'éthique ● العمل في إطار من الشفافية والأخلاقية



Faire profit tout en négligeant les conséquences de ses activités ● تحقيق الربح مع إهمال عواقب أنشطتها



La contribution au développement durable ● المساهمة في التنمية المستدامة

7. *

Quels sont les avantages sociaux les plus importants pour vous ?

ما هي أهم المزايا الإضافية بالنسبة لك؟

Plusieurs réponses possibles.



développement de compétences ●
تطوير المهارات



Assurance santé ● الرعاية الصحية



L'assurance ' ● تأمين



la pension de retraite ● pension ●
رأب تقاعد



Les Primes ● مكافآت



L'équilibre entre travail - vie ● توازن الحياة مع العمل



Heures de travail flexibles ● ساعات عمل مرنة



Congés ● العطلات

Autre : _____

8. *

Seriez-vous prêt à rejoindre une entreprise qui ne pratique pas la RSE ? (Non-respect de droit de l'Homme, Pollution, Corruption)

إذا كانت شركة لا تمارس المسؤولية الاجتماعية للشركات، هل ستندمج إليها بالرغم من ذلك؟ (عدم احترام حقوق الإنسان، التلوث، الفساد إلخ...)

Une seule réponse possible.

Oui نعم

Non لا

9. *

Dans quelle mesure est-il important pour vous que les entreprises opèrent sur un niveau responsable?

ما مدى أهمية أن تكون الشركة مسؤولة بالنسبة لك؟

Une seule réponse possible.

Extrêmement important مهم للغاية

Très important مهم جدا

Assez bien important مهم نوعا ما

Pas si important ليس مهما جدا

Pas important du tout ليس مهم على الإطلاق

10. *

Dans quels types d'activités RSE votre entreprise est-elle impliquée à votre connaissance ?

ما هي أنواع أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تشارك شركتك فيها على حد علمك؟

Plusieurs réponses possibles.

Activités liées aux employés (الأنشطة المتعلقة بالموظفين (الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم، ومكافحة التحرش والتمتع، تنمية المهارات إلخ) (écoute et implication des employés, lutte contre le harcèlement et l'intimidation, développement des compétences

Commerce équitable, respect des normes internationales (التجارة العادلة واحترام المعايير الدولية)

(...Activités communautaires (Charité, bénévolat, don) (الأنشطة المجتمعية (العيرية، والعمل التطوعي)

Autre : _____

11. *

L'entreprise dans laquelle je travaille est principalement préoccupée par les besoins de
ses employés.

تهتم الشركة التي أعمل بها بشكل أساسي باحتياجات موظفيها.

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord أتفق تماما
- D'accord موافق
- Neutre متحايد
- Pas d'accord غير موافق
- Pas du tout d'accord لست موافق تماما

12. *

Quelles sont les raisons importantes pour lesquelles les entreprises s'impliquent dans la
RSE activités à votre avis?

ما هي أسباب ممارسة الشركات لأنشطة المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظرك؟

Plusieurs réponses possibles.

- Améliorer l'image de l'entreprise تحسين صورة الشركة
- Pour fidéliser les employés الاحتفاظ بالموظفين
- Pour aider la société et l'environnement لمساعدة المجتمع والبيئة
- Pour augmenter les revenus لزيادة الدخل
- Attirer l'attention des clients جذب الزبائن

13. *

Pensez-vous que les entreprises qui pratiquent la RSE sont beaucoup plus innovantes
par rapport à celles qui ne le font pas ?

هل تعتقد أن الشركات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية للشركات أكثر ابتكارًا مقارنة بتلك التي لا تمارسها؟

Une seule réponse possible.

- Oui نعم
- Non لا
- Je ne sais pas لا أعلم

14. *

Mon travail m'oblige à apprendre de nouvelles choses (apprentissage constant)

وظيفتي تتطلب مني تعلم أشياء جديدة (في التعلم المستمر).

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord أتفق تماماً
- D'accord موافق
- Neutre متحايد
- Pas d'accord غير موافق
- Pas du tout d'accord لست موافق تماماً

Veillez indiquer combien êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes :

حدد مدى موافقتك على العبارات التالية:

15. *

Vous cherchez fréquemment d'autres façons d'effectuer vos tâches.

كثيراً ما تبحث عن طرق أخرى لأداء مهامك.

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord أتفق تماماً
- D'accord موافق
- Neutre متحايد
- Pas d'accord غير موافق
- Pas du tout d'accord لست موافق تماماً

16. *

Il vous arrive de faire des suggestions pour améliorer les prestations de service de

l'entreprise.

تقوم أحياناً بتقديم اقتراحات لتحسين خدمات الشركة.

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord أتفق تماماً
- D'accord موافق
- Neutre متحايد
- Pas d'accord غير موافق
- Pas du tout d'accord لست موافق تماماً

17. *

Mon service fonctionnerait mieux, si je suggérerais de nouvelles façons d'atteindre les objectifs fixés.

سيعمل القسم الذي أعمل فيه بشكل أفضل، إذا كنت أقترح طرقاً جديدة لتحقيق الأهداف المحددة

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord أتفق تماماً
- D'accord موافق
- Neutre متحايد
- Pas d'accord غير موافق
- Pas du tout d'accord لست موافق تماماً

18. *

Je possède la liberté dans la façon dont j'aborde mon travail.

لدي الحرية في الطريقة التي أقوم بها عملي.

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord أتفق تماماً
- D'accord موافق
- Neutre متحايد
- Pas d'accord غير موافق
- Pas du tout d'accord لست موافق تماماً

19. *

Le groupe Tiba développe toujours de nouvelles solutions.

تعمل المجموعة Tiba دائماً على إيجاد حلول جديدة.

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord أتفق تماماً
- D'accord موافق
- Neutre متحايد
- Pas d'accord غير موافق
- Pas du tout d'accord لست موافق تماماً

20. *

Le groupe Tiba peut être décrit comme flexible et s'adapte en permanence aux changements internes et externes.

يمكن وصف المجموعة Tiba . بأنها مرنة وتتكيف باستمرار مع التغيرات الداخلية والخارجية.

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord أنفق تماما
- D'accord موافق
- Neutre متحايد
- Pas d'accord غير موافق
- Pas du tout d'accord لست موافق تماما

21. *

Les employés du groupe Tiba sont toujours à la recherche de nouvelles façons de résoudre les problèmes.

يبحث موظفو Tiba دائما عن طرق جديدة لحل المشاكل.

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord أنفق تماما
- D'accord موافق
- Neutre متحايد
- Pas d'accord غير موافق
- Pas du tout d'accord لست موافق تماما

22. *

La créativité est stimulée chez le groupe Tiba

في المجموعة Tiba يتم تشجيع الإبداع.

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord أنفق تماما
- D'accord موافق
- Neutre متحايد
- Pas d'accord غير موافق
- Pas du tout d'accord لست موافق تماما

CSR as a source of innovation

*Obligatoire



As part of the preparation of an end of study thesis, and in order to obtain a master's degree in commercial sciences, specializing in management and entrepreneurship, at “EHEC Alger” business school, we are carrying out a survey, with the purpose of determining the role of CSR in the innovation process. .

If you are not familiar with the concept of CSR, I invite you to read the definition below to be able to answer this questionnaire.

Responses will be used for academic purposes and will remain anonymous.

Thank you in advance for your participation, and invaluable help.



What is CSR?

Corporate Social Responsibility is a management concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and interactions with their stakeholders. CSR is generally understood as being the way through which a company achieves a balance of economic, environmental and social imperatives, while at the same time addressing the expectations of shareholders and stakeholders.

1. Are you ? *

Une seule réponse possible.

A man

A woman

2. What age group do you belong to ? *

Une seule réponse possible.

less than 20years

[20-30[

[30-40[

[40-50[

more than 50 years

3. How long have you been working for the company ? *

Une seule réponse possible.

less than 2 years

[2 - 5[

more than 5 years

4. Have you ever heard of Corporate Social Responsibility (CSR)? *

Une seule réponse possible.

No

I heard of it, But I don't know what it means

Yes, and I know what it means

5. Select how important are the following in a workplace? *

Plusieurs réponses possibles.



Professional Training and Development



Work-From-Home



The salary



Career development opportunities

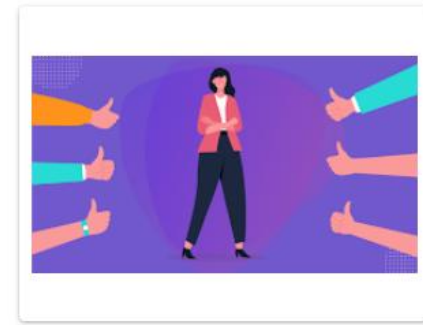


The working atmosphere



A balanced work-life

Autre : _____



Congratulate and compliment employees

6. In your opinion, what makes a company responsible? *

Plusieurs réponses possibles.



To take into consideration the social and environmental issues generated by its activity



To Comply with the law



Enhancing equality and preventing discrimination (of gender, age, disability, race)



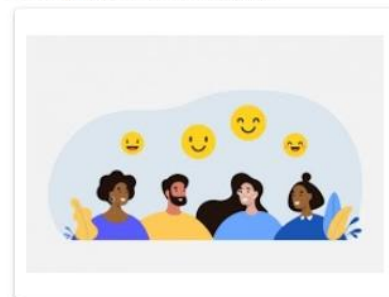
Working in a context of transparency and ethics



Make profit while ignoring the consequences of its activities



To contribute to sustainable development



To ensure employees wellbeing



To prioritize individual interests over the protection of the planet

Autre: _____

7. What are the most important employee benefits for you ? *

Plusieurs réponses possibles.



Skills development



Healthcare



Insurance



Pension



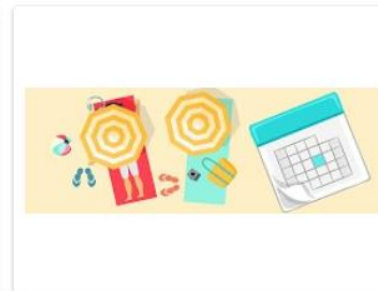
Bonuses



Work-life balance



Flexible working hours



Paid time off

Autre : _____

8. Would you be ready to join a company that does not practice CSR? (absence of human rights, pollution, corruption etc...) *

Une seule réponse possible.

Yes

No

9. How important is it to you that companies operate on a responsible level? *

Une seule réponse possible.

- Extremely important
- Very important
- Rather important
- Not so important
- Not important at all

10. What types of CSR activities your company been involved in to your knowledge? *

Plusieurs réponses possibles.

- Workforce activities (Involving and listening to employees, fight against harassment and intimidation, skills development ...)
- Fair trade, respect for international standards
- Stakeholder engagement (actively involve employees, customers, suppliers and the community ...)
- Community activities (Charity, volunteering

Autre : _____

11. The company in which I work is mainly concerned about the needs of employees *

Une seule réponse possible.

- Totally agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Do not agree at all

12. What are the important reasons why companies get involved in CSR activities in your opinion? *

Plusieurs réponses possibles.

- Improve the company's image
- Increase employees' loyalty
- To help society and the environment
- To increase income
- Attract customers

13. Do you think that companies that practice CSR are much more innovative than those that don't? *
- Une seule réponse possible.*

- Yes
- No
- I don't know

Please indicate how much you do agree with the following statements:

14. My job requires me to learn new things (constantly learning) *

Une seule réponse possible.

- Totally agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Do not agree at all

15. You are frequently looking for new ways to complete your tasks *

Une seule réponse possible.

- Totally agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Do not agree at all

16. You sometimes make suggestions to improve the company's services *

Une seule réponse possible.

- Totally agree
 Agree
 Neutral
 Disagree
 Do not agree at all

17. My service will work better if I often suggest new ways to achieve the goals set by the company. *

Une seule réponse possible.

- Totally agree
 Agree
 Neutral
 Disagree
 Do not agree at all

18. I am free in the way I perform my work *

Une seule réponse possible.

- Totally agree
 Agree
 Neutral
 Disagree
 Do not agree at all

19. The Tiba group is always developing new solutions *

Une seule réponse possible.

- Totally agree
 Agree
 Neutral
 Disagree
 Do not agree at all

20. The Tiba group can be described as flexible and constantly adapting to internal and external changes *
- Une seule réponse possible.*

Totally agree

Agree

Neutral

Disagree

Do not agree at all

21. At Tiba group, employees are always looking for new ways to solve problems *

Une seule réponse possible.

Totally agree

Agree

Neutral

Disagree

Do not agree at all

22. Creativity is stimulated at Tiba group *

Une seule réponse possible.

Totally agree

Agree

Neutral

Disagree

Do not agree at all

AENOR

Certificado del Sistema de Gestión Ambiental



GA-2019/0164

AENOR certifica que la organización

TIBA SPAIN, S.A.U.

dispone de un sistema de gestión ambiental conforme con la Norma ISO 14001:2015

para las actividades: Los servicios de transitarios internacionales para las actividades de importación y exportación marítima, terrestre y aérea. Asesoramiento y Gestión Aduanera.

que se realiza/n en: Direcciones indicadas en el Anexo

Fecha de primera emisión : 2019-07-12

Fecha de expiración: 2022-07-12

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Rafael García Meiro".

Rafael GARCÍA MEIRO
Director General

AENOR

Certificado del Sistema de Gestión Ambiental



GA-2019/0164

Anexo al Certificado

Establecimientos: HEAD OFFICE. CL JOSE A GUIRRE, 40 7º. 46011 - VALENCIA
 DELEGACIÓN ZONA ESTE - VALENCIA. CL JOSE AGUIRRE, 40 7º. 46011 - VALENCIA
 DELEGACIÓN ZONA SUR - ALGECIRAS, EDIFICIOS DEL SERVICIO. AREA FRESNO. LOS BARRIOS. 11370 - CÁDIZ (CADIZ)
 DELEGACIÓN ZONA NORESTE - BARCELONA. P.N. MAS BLAU I - ED. INBLAU, CL DE LA SELVA, 10 2º B. 08002 - PRAT DE LLOBREGAT (BARCELONA)
 DELEGACIÓN ZONA CANARIAS - CANARIAS. CL JUAN REJÓN, 48. 35008 - LAS PALMAS
 DELEGACIÓN ZONA CENTRO - MADRID. AV ALEMANIA, 1. 28820 - COSLADA (MADRID)
 DELEGACIÓN ZONA NOROESTE - VIGO. CL PONTEVEDRA, 8 OFICINA 3. EDIF. E. HORTAS. 36201 - VIGO (PONTEVEDRA)
 DELEGACIÓN ZONA SURESTE - ALICANTE. Calle SAN FERNANDO, 7-2º IZQ.. 03002 - ALICANTE (Alicante / Alacant)
 DELEGACIÓN ZONA NORTE - BILBAO. PL CIRCULAR, 4 7º. 48001 - BILBAO (BIZKAIA)

Fecha de primera emisión : 2019-07-12

Fecha de expiración: 2022-07-12

Rafael GARCÍA MEIRO
Director General

Table des matières

Dédicaces

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Résumé

Abstract

ملخص

Introduction générale	1
<u>CHAPITRE 1 : La Responsabilité Sociétale des l'entreprises</u>	6
Introduction du chapitre	7
Section 1 : Généralités sur la responsabilité sociétale des entreprises	8
1.1.Historique.....	9
1.2.Genèse et l'évolution historique de la RSE.....	10
1.3.Définitions de la RSE.....	11
Section 2 : Le champ d'application de la RSE	13
2.1. L'intégration de la norme ISO 26000	13
2.1.1. Les sept principes de bases de la RSE.....	13
2.1.2. Les sept questions centrales de la RSE.....	15
2.1.2.1.Gouvernance organisationnelle, question centrale 6.2.....	16
2.1.2.2.Droits de l'homme, question centrale 6.3.....	16
2.1.2.3.Relations et Conditions de travail, question centrale 6.4.....	17
2.1.2.4.L'Environnement, question centrale 6.5.....	17
2.1.2.5.Loyauté des pratiques, question centrale 6.6.....	18
2.1.2.6.Questions relatives aux consommateurs, question centrale 6.7.....	18
2.1.2.7.implication et développement de la communauté, paragraphe 6.8.....	19
2.2. Objectifs de l'ISO 26000.....	20
Section 3 : La RSE et le développement durable	21
3.1 Définition du DD.....	21
3.2 Objectif du développement durable.....	22
3.3 Les acteurs du développement durable.....	25

3.3.1	Les citoyens.....	25
3.3.2	Les collectivités locales, les écoles.....	25
3.3.3	Les ONG.....	25
3.3.4	Les investisseurs.....	25
3.3.5	Les entreprises.....	26
3.1.5.1	Les parties prenantes.....	26
3.3.6	L'état.....	27
3.4	Le développement durable en Algérie.....	28
3.5	La relation entre le DD et la RSE.....	29
3.3.1	Les dimensions de la Responsabilité Sociale des Entreprises.....	30
3.3.1.1	La dimension sociale.....	31
3.3.1.2	La dimension économique.....	32
3.3.1.3	La dimension environnementale.....	33
	Conclusion du chapitre.....	37
	<u>CHAPITRE 2 : L'innovation managériale.....</u>	38
	Introduction du chapitre.....	39
	Section 1 : Généralités sur l'innovation.....	35
1.1.	Définition et étymologie de l'innovation.....	41
1.1.1.	Etymologie de l'innovation.....	41
1.1.2.	La distinction entre invention, innovation, créativité et découverte.....	41
1.1.3.	Définitions générales de l'innovation.....	43
1.2.	L'innovation managériale.....	44
1.3.	Classification de l'innovation.....	45
1.3.1.	Innovation entrepreneuriale.....	45
1.3.1.1.	Typologie selon la nature de l'innovation.....	46
1.3.1.2.	Typologie selon le degré de l'innovation.....	51
1.3.2.	Innovation sociale.....	54
1.3.2.1.	Modalité de l'innovation ouverte.....	55
1.4.	Facteurs externes influant sur l'innovation.....	56
	Section 2 : Les concepts liés à l'innovation managériale.....	57
2.1.	Les différentes appellations de l'innovation managériales.....	58

2.1.1. L'innovation managériale.....	58
2.1.2. L'innovation organisationnelle.....	58
2.1.3. L'innovation administrative.....	59
2.1.4. Le management de l'innovation.....	59
2.2. Les points communs et les points de divergence entre ces différentes appellations	59
2.2.1. Les points communs.....	59
2.2.2. Les points de divergence.....	60
2.3. Principes de l'innovation managériale.....	61
2.4. Les Caractéristiques de l'innovation managériales.....	63
2.5. Les étapes de l'innovation managériale.....	64
2.6. Barrières et facteurs de succès de l'innovation managériale.....	65
2.6.1. Barrières de l'innovation managériale.....	65
2.6.2. Facteurs de succès de l'innovation managériale.....	66
2.7. Finalités de l'innovation managériales.....	67
Section 3 : Le lien entre la RSE et l'innovation.....	67
3.1 L'innovation responsable (l'innovation environnementale ou l'éco-innovation, innovation verte)	67
3.1.1 Définition de l'innovation responsable.....	67
3.1.2 Les axes de l'innovation responsable.....	68
Conclusion du chapitre.....	70
<u>CHAPITRE 3 : Etude de la RSE au sein de la Sarl TIBA international Algérie.....</u>	71
Introduction du chapitre.....	72
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil TIBA international Algérie.....	73
1.1.Présentation générale de la société-mère (ROMEUE)	73
1.1.1. Présence géographique du groupe ROMEUE.....	73
1.1.2. Structure du groupe ROMEUE en Algérie.....	73
1.1.3. Les Business Unit du groupe ROMEUE (Unités Commerciales)	75
1.2.Présentation de la filiale TIBA.....	78

1.2.1. Présentation et structure générale de la SARL TIBA International Algérie.....	78
1.2.2. Objectifs de TIBA.....	79
1.2.3. Le code d'éthique et de conduite de TIBA.....	80
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	80
2.1 Méthodologie de recherche.....	81
2.2 L'échantillonnage.....	81
2.3 L'objectif de l'enquête.....	81
2.4 Méthode d'analyse et collecte d'information.....	81
2.4.1 La méthode quantitative.....	82
2.4.1.1 Les types de questions.....	83
2.4.1.2 Dépouillement du questionnaire.....	83
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	84
3.1 Résultat du questionnaire.....	84
3.2 Synthèse de l'enquête.....	106
Conclusion du chapitre.....	109
Conclusion Générale	110
<i>Bibliographie</i>.....	114
<i>Annexes</i>.....	119