

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ ABOU BAKR BELKAID
TLEMCEM

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET SCIENCES
DE GESTION

Thèse en vue de l'obtention du Doctorat

Option : Marketing

**La perception de la responsabilité
sociale de l'entreprise
par les dirigeants d'entreprises algériennes
comme mode de bonne gouvernance**

Présentée par :

Mme KHEROUA Hind Ep. HADJ SLIMANE

Sous la Direction du : **Pr. BENDIABDELLAH Abdeslem, Université de Tlemcen**

Devant le jury :

-Pr. KERZABI Abdellatif	Professeur	Université de Tlemcen	Président
-Pr. BENDIABDELLAH Abdeslem	Professeur	Université de Tlemcen	Encadreur
-Pr. BOURAHLA Allal	Professeur	Université de Sidi Bel Abbes	Examineur
-Pr. CHARIF Mustapha	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur
-Dr. BENABOU Djilali	Maitre de conférence	Université de Mascara	Examineur
-Dr. TABTI Habib	Maitre de conférence	Université de Mascara	Examineur

Année universitaire : 2014 - 2015

Résumé

La responsabilité sociale de l'entreprise suscite aujourd'hui un intérêt croissant à travers le monde. Pour l'entreprise, la mise en place d'une démarche RSE et de bonne gouvernance prend tout son sens pour favoriser la transparence et le dialogue avec les parties prenantes, tout en renforçant sa crédibilité et sa réputation sur le marché. Cette approche managériale est un mode de pilotage souple et efficace par lequel l'entreprise interagit harmonieusement avec ses parties prenantes.

L'objectif de cette recherche est de déterminer les perceptions des dirigeants de l'existence ou non d'une relation entre la RSE et la bonne gouvernance dans le contexte algérien, en adoptant une double démarche : qualitative de l'étude de la perception de deux dirigeants analysée par la carte cognitive ; et quantitative induite par questionnaire administré à 138 dirigeants d'entreprises algériennes ayant participé à la foire internationale d'Alger (FIA) 2012.

Mots clés : Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), bonne gouvernance, parties prenantes, perception, dirigeants algériens.

ملخص :

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تثير اليوم اهتماما متزايدا في جميع انحاء العالم. فالمؤسسة بحاجة الى وضع إجراءات في نطاق المسؤولية الاجتماعية و الحوكمة الجيدة, لتعزيز الشفافية والحوار بين أصحاب المصالح وتعزيز مصداقيتها و سمعتها في السوق. هذا النهج الاداري الجديد يعتبر كوسيلة مرنة و فعالة تتفاعل معها المؤسسة بانسجام مع أصحاب المصالح. و الهدف من هذا البحث هو تحديد مدى إدراك المسيرين لوجود أم عدم وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الحوكمة الجيدة في السياق الجزائري. نتبع في دراستنا المنهج المختلط : البحث الكيفي عن طريق دراسة حالتين باستعمال الخريطة المعرفية, و البحث الكمي اين جمعنا البيانات باستخدام استمارة موجهة إلى 138 مسير جزائري مشارك في المعرض الدولي للجزائر العاصمة 2012.

الكلمات المفتاحية : المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات, الحوكمة الجيدة, أصحاب المصالح, إدراك, المسيرين الجزائريين

Abstract :

Corporate Social Responsibility arouses today an increasing interest throughout the world. For companies, the introduction of a CSR policy and good governance make sense to promote transparency and dialogue with stakeholders, while strengthening its credibility and reputation on the market. This managerial approach is a way of flexible and efficient control by which the company interacts harmoniously within its stakeholders. The objective of this research is to determine the perceptions of the existence leaders or the lack of a relationship between CSR and good governance in the Algerian context. By adopting a dual approach: a quantitative study of the perception of both leaders, analyzed by the cognitive map; and quantitative analyses based on responses on 138 business executives of Algerian companies having participated at the Algiers international fair (FIA) 2012.

Key words: Corporate social responsibility (CSR), good governance, stakeholders, perception, Algerian manager.

A mon époux,

Je lui dois tout et je lui dédie

ce modeste travail

A mes deux garçons,

A mes parents,

A mes sœurs et mon frère,

A ma belle famille,

A mes amis(es).

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de thèse, le Professeur Bendiabdellah Abdeslam pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant d'encadrer ce travail de recherche, et surtout pour ces conseils judicieux.

Mes remerciements vont également aux membres de mon jury, le Professeur Kerzabi Abdellatif qui a bien voulu présider le jury. Sans oublier les Professeurs Bourahla Allal, Charif Mustapha, Benabou Djilali et Tabti Habib qui ont accepté d'évaluer ce travail de recherche.

J'exprime encore toute ma gratitude aux dirigeants des entreprises qui ont participé à l'enquête empirique.

Je suis reconnaissante à l'ensemble des personnes qui m'ont soutenu, tant sur le plan moral que scientifique.

Enfin, je ne saurais oublier ma famille, mon époux et mes deux garçons qui ont su faire preuve de patience à mon égard et qui ont été présents par leur écoute et leur soutien.

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Première partie : Approche théorique et conceptuelle de la recherche : La Responsabilité Sociale de l'entreprise outil de bonne gouvernance	
Chapitre 1 : La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : de la théorie à la pratique	
Introduction	10
1.1. La construction historique de la responsabilité sociale de l'entreprise	11
1.2. L'émergence de la notion de Responsabilité sociale de l'entreprise	17
1.3. Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise	22
1.4. Le processus d'institutionnalisation de la RSE	44
1.5. La RSE : Vision d'aujourd'hui	58
Conclusion	64
Chapitre 2 : La RSE comme élément caractéristique d'une nouvelle gouvernance	
Introduction	65
2.1. La gouvernance de l'entreprise ou Corporate Governance	66
2.2. Le capital humain comme déterminant de l'évolution de la gouvernance de l'entreprise	74
2.3. La RSE nouvelle innovation dans la gouvernance de l'entreprise	75
2.4. Comportements socialement responsables et bonne gouvernance	92
2.5. Conseil d'administration et bonne gouvernance	113
Conclusion	118
Chapitre 3 : L'émergence de la responsabilité sociale de l'entreprise en Algérie : Etat des lieux	
Introduction	119
3.1. Contexte économique, social et environnemental de l'Algérie	120
3.2. L'Algérie et le développement durable	128
3.3. La normalisation Algérienne	141
3.4. Bonnes pratiques d'entreprises	145
3.5. Les pratiques de « Bonne Gouvernance » en Algérie	148
3.6. Code de Bonne Gouvernance algérien	152
3.7. Les facteurs d'adhésion de la RSE au Maroc et en Tunisie	157
Conclusion	160

**Deuxième partie : Etude empirique de la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise
et de la bonne gouvernance par les dirigeants algériens**

Chapitre 4 : Méthodologie et analyse de la recherche qualitative

Introduction	161
4.1. Epistémologie de la recherche	163
4.2. L'enquête qualitative : La cartographie cognitive	167
4.3. Présentation et analyse des cartes cognitives	180
Conclusion	188

Chapitre 5 : Méthodologie et analyse de la recherche quantitative

Introduction	189
5.1. Définition du domaine des construits de la perception de la RSE et de la Bonne gouvernance	190
5.2. Instrument de collecte des données : la méthode de l'enquête par questionnaire	201
5.3. Analyse descriptif de l'échantillon	205
5.4. Principes de validation d'une échelle de mesure	216
5.5. Evaluation de la qualité des instruments de mesure de notre échantillon	220
5.6. Les choix méthodologiques pour le test des hypothèses	227
5.7. Le test des hypothèses	230
Conclusion	239

Conclusion générale	241
Références Bibliographiques	246
Annexe 1 : Questionnaire	258
Annexe 2 : Liste des entreprises de l'échantillon	266
Liste des acronymes	275
Liste des tableaux	277
Liste des figures	280

Introduction Générale

Introduction Générale

Ces dernières décennies, la mondialisation et les progrès technologiques ont contribué à bâtir le succès des grandes entreprises multinationales. C'est au nom de cette réussite que sont nées de multiples controverses, entraînant ainsi l'apparition de nouvelles responsabilités.

Face notamment aux dérives de la mondialisation de l'économie, des démarches de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) se sont développées comme réponse à l'excès de pouvoir des multinationales. Il semble en effet, que ce concept a émergé suite à divers scandales financiers (Enron, Worldcom...) du début du siècle, puis de la crise des *subprimes* de 2008 et des scandales écologiques (La catastrophe nucléaire de Chernobyl, Erika...), et bien sûr suite à l'évolution des problèmes sociaux tels que l'augmentation de la pauvreté, la délocalisation des entreprises, ainsi que le chômage, un peu partout dans le monde.

Contrainte de reconnaître leurs obligations en matière d'environnement et leurs impacts sur la société, les entreprises cotées ont adopté la RSE à partir du Sommet de Rio (1992). Dans cette optique, la RSE a été défini généralement comme « *La contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et écoresponsabilité* ». ¹ Dans le sillage du rapport de Brundtland (1987), la RSE symbolisée par la *Tripple Bottom Line*² a pour finalité d'intégrer le développement durable dans le projet d'entreprise.

Entendue comme un ensemble de pratiques et de discours qui tendent à intégrer les parties prenantes à la gouvernance d'une entreprise, la RSE constitue de ce fait une remise en question du modèle actionnarial jusqu'alors dominant, et une réponse au besoin d'un nouvel équilibre des pouvoirs au sein des entreprises.

Par partie prenante, on entend toutes les personnes directement ou indirectement impliquées dans les décisions prises par l'entreprise, comprenant en interne les dirigeants, les salariés et les syndicats ; et en externe les sous-traitants, les clients, les fournisseurs, les partenaires financiers, collectivités locales, ONG et société civile.

¹ Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Responsabilité sociétale des entreprises [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html>>

² Concilier protection de l'environnement, efficacité économique et équité sociale". (Agenda 21)

Qu'elle soit une stratégie d'accès aux marchés, en réponse aux pressions exercées par ces parties prenantes ou stratégie de communication, la RSE permet surtout aux entreprises de développer des processus de légitimation voire de justification de leurs actions, redéfinissant les contours de leurs politiques de responsabilité et en renforçant leur compétitivité.

De ce fait, la RSE exprime l'étroite interdépendance entre le monde des affaires, la communauté et l'environnement. C'est devenu notamment, un thème récurrent dans la réflexion sur des sujets d'actualité en relation avec la gouvernance d'entreprise.

En outre, confrontées à la crise économique et financière, les entreprises cherchent des voies d'une nouvelle gouvernance d'entreprise. Cette dernière n'est plus centrée sur les attentes des actionnaires, ni sur des problématiques purement économiques, mais favorise l'adhésion de toutes les parties prenantes ainsi que la prise en compte de problèmes sociaux et environnementaux. Cette nouvelle gouvernance intègre ainsi, l'ensemble des instances, des valeurs et des principes d'action, ainsi que les systèmes qui contribuent à la prise de décision, au pilotage et à l'évaluation des entreprises.

De nos jours, l'entreprise n'a d'autre choix que de se comporter de manière « responsable » envers ses parties prenantes, car la bonne gouvernance et le dialogue avec les parties prenantes représentent de bonnes opportunités d'innovation, de création de valeur partagée et de dynamique de coopération. Par conséquent, la mise en place de principes de RSE et de bonne gouvernance est nécessaire afin d'assurer la pérennité de l'entreprise dans un environnement économique de plus en plus compétitif.

Toutefois, il y a bonne gouvernance en cas de transparence de l'équilibre des pouvoirs entre dirigeants et tous les actionnaires de l'entreprise, et dans un sens plus large, c'est le partage du pouvoir économique avec la société en général. En fait la bonne gouvernance d'entreprise est un ensemble de règles de jeu concernant l'administration interne des entreprises. Elle caractérise l'ensemble des mécanismes et des règles qui encadrent le management de l'entreprise et son contrôle, tout en prenant en considération toutes les parties prenantes de l'entreprise. La transparence des opérations de l'entreprise, leur comptabilisation et leur contrôle permettent, outre de mettre fin aux activités et relations de corruption, de choisir les meilleures stratégies, d'avoir un système de rémunération correspondant à la qualité du travail fourni et d'attirer de nouveaux capitaux. La transparence devrait être

confortée par les lois et règlements et surtout par une justice équitable, neutre et égale pour tous.

Ainsi, l'argument généralement avancé est que les démarches de RSE peuvent être bénéfiques: elles peuvent être source de bonnes affaires et aller de pair avec une bonne gouvernance, tout en créant des externalités positives sous la forme de meilleures relations avec d'autres acteurs économiques.

L'économie algérienne, terrain de notre travail de recherche, vit depuis une dizaine d'années au rythme de profondes mutations économiques, sociales et environnementales. Ces mutations ont des répercussions sur la vie des entreprises, en termes d'opportunités mais aussi de contraintes (réglementation publique, etc.). Dans la mesure où ces entreprises se trouvent au cœur de ce processus de changement, elles se doivent d'être à la hauteur des enjeux actuels et futurs en faisant preuve d'une grande capacité d'adaptation.

De ce fait, le développement de la responsabilité sociale est l'une des manières pour ces entreprises de se rendre compétitive, et peut permettre à l'Etat de financer les services publics comme la santé et l'enseignement grâce à la naissance de nouveaux filons fiscaux. Les dirigeants d'entreprises algériennes doivent notamment prendre conscience de cette nécessité pour survivre à la mondialisation, qui se traduit par l'apparition d'investisseurs internationaux, dont les décisions sont orientées vers les entreprises bien gérées selon les labels internationaux de la bonne gouvernance et de la responsabilité sociale.

Les pays développés ont tendance à adopter à la fois une bonne gouvernance et des règles exigeant un comportement socialement plus responsable des entreprises. Toutefois, il apparaît que les formes de respect des acteurs économiques imposées par les gouvernements peuvent s'avérer moins avantageuses financièrement. Alors qu'au niveau de l'entreprise, une meilleure responsabilité sociale peut engendrer une bonne gouvernance

Cependant, certains chercheurs trouvent une forte relation entre la RSE et la gouvernance d'entreprise. Jensen (2002) et Aguilera et *al.*, (2007) considèrent les pratiques d'engagement des entreprises à l'égard des différentes parties prenantes comme, dénominateur commun entre la RSE et la gouvernance d'entreprise. La littérature relative à notre sujet conduit à conclure que la RSE et la gouvernance d'entreprise sont étroitement

liées, ceux sont des facettes d'un même construit (Jamali et al. 2008)³. Elles partagent les mêmes racines et intérêt dans le sens où elles soulignent la nécessité pour les entreprises de rendre comptes à leurs parties prenantes et à la société en général (Brammer et Pavelin, 2013)⁴. Qu'il s'agisse de RSE ou de gouvernance d'entreprise, les entreprises sont fortement incitées à s'engager dans différentes politiques allant de la transparence à l'éthique (Jamali et al.2008)

En Algérie, la RSE concerne le secteur privé et le secteur public, individuellement ou en partenariat. Pour ce faire, l'Etat a un rôle crucial à jouer. L'adoption d'une stratégie RSE par les entreprises des deux secteurs pourrait leur donner l'occasion d'améliorer leur gouvernance d'entreprise, et leur permettra de jouer un rôle significatif face aux défis du développement durable du pays, dans le but de générer des emplois, réduire la pauvreté, améliorer la qualité de la vie, réduire les déséquilibres du développement régional et rationaliser l'utilisation des ressources.

Quelques études portant sur la RSE, ont été menées en Algérie mais demeurent insuffisantes, nous citons comme exemple : Hamidi et Khelfaoui (2012)⁵, Atil et Dadene, Dahmani⁶ ou encore Benabou et Bendiabdellah⁷(2008). La plupart de ces études ont conclu que le concept de RSE aux yeux des dirigeants algériens demeure un concept encore flou.

De ce fait, notre travail de recherche s'inscrit dans cette optique où nous nous intéressons à l'apport de la RSE en matière de gouvernance d'entreprise, et en deuxième lieu à la position des dirigeants d'entreprises algériennes en ce qui concerne les approches de la RSE comme outil de bonne gouvernance. C'est dans cette perspective que nous avons formulé notre question principale de recherche:

Les dirigeants algériens perçoivent-ils la RSE comme déterminant d'une bonne gouvernance d'entreprise ?

³ Jamali D., Safieddine A.M., et Rabbah M. (2008), "*Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships*", *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-459.

⁴ Brammer S.J., Pavelin S. (2013), "Corporate governance and corporate social responsibility". In M. Wright, D.S. Siegle, K. Keasey, and I. Filatotchev (eds) *The Oxford Handbook of corporate governance*, Chapter 32, 719-743.

⁵ Hamidi Y., Khelfaoui M. (2012), « La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou explicite ? », Colloque international sur le comportement des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale, 20 et 21 novembre

⁶ Atil A., Dadene A. Dahmani M.(2013), « La Notion et le Concept de la RSE dans des PME algériennes : Entre une perception floue et une représentation controversée.

⁷ Benabou D., Bendiabdellah A. (2009), Perception des dirigeants de PME de leur responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive, *La revue de l'Economie & de Management* N°09, Octobre.

Notre axe de recherche peut être détaillé à travers les questions suivantes :

1- Quels sont les dimensions de RSE recouvertes par les entreprises algériennes ?

2- Les variables taille de l'entreprise, secteur d'activité et marché cible (local, international, mixte), ainsi que l'âge et années d'expériences du dirigeant influencent-elles la perception la responsabilité sociale de l'entreprise des dirigeants ?

3- Quelle est la nature du lien entre RSE et bonne gouvernance ?

Pour répondre à notre question de recherche, nous mobilisons un cadre d'analyse fondé sur la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), qui constitue une remise en cause du modèle actionnarial, à laquelle nous intégrons l'impact de caractéristiques personnelles du dirigeant, telles que l'âge et les années d'expériences et l'influence de certains facteurs organisationnels sur la perception de la RSE. Ce cadre nous permet d'étudier la nature des connexions entre la gestion des relations avec les parties prenantes et la bonne gouvernance. L'approche des parties prenantes permet d'établir une relation entre la prise en compte des parties prenantes et le niveau d'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise. Les organisations ne doivent pas limiter leurs décisions stratégiques à la seule satisfaction des actionnaires mais élargir leurs objectifs afin de répondre aux attentes et aux intérêts d'une large variété de parties prenantes (Buisse et Verbeke, 2003), afin d'adhérer aux principes d'une « bonne gouvernance ».

Pour tenter de répondre aux questions de recherche nous avons établi les hypothèses suivantes :

H1 : La perception de la RSE varie en fonction des variables individuelles.

H1.a : L'âge du dirigeant influence positivement sa perception de la RSE

H1.b : Les années d'expériences du dirigeant influencent positivement sa perception de la RSE

H2 : La perception de la RSE varie en fonction des variables organisationnelles

H2.a : La taille de l'entreprise influence positivement la perception des dimensions de la RSE.

H2.b : Certains secteurs d'activité influence positivement la perception des dimensions de la RSE

H2.c : le marché cible influence positivement la perception des dimensions de la RSE

H3 : Les dirigeants perçoivent un lien fort entre les pratiques de bonne gouvernance et une ou toutes les dimensions de la RSE

H4 : Les dirigeants perçoivent la RSE comme une dimension sociale, environnementale, sociétale et économique.

Notre travail de recherche offre un intérêt théorique important, dans le sens où il apporte une contribution significative au débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise et la bonne gouvernance, en explorant ce thème de recherche sous une problématique encore peu explorée à ce jour (relation RSE-bonne gouvernance) dans le contexte algérien.

Ensuite, sur le plan méthodologique, le principal intérêt résulte de l'utilisation de deux méthodologies empiriques. Il s'agit de la combinaison d'une étude exploratoire qualitative à base d'entretiens semi-directifs, analysés par la méthode des cartes cognitives, et d'une étude quantitative par questionnaire ayant pour objet de répondre à des stratégies de connaissances différentes. L'utilisation de ces deux méthodes témoigne de l'originalité de cette recherche.

Les principaux objectifs de notre recherche sont les suivants :

- Une meilleure compréhension générale des perceptions et des représentations des dirigeants algériens du concept de la RSE, ainsi que les facteurs individuels et organisationnels influençant ces perceptions ;
- Une identification des freins et des motivations à un engagement social et environnemental responsable perçus par les dirigeants algériens;
- Une identification des différentes parties prenantes prises en compte, et les caractéristiques des relations avec ces dernières ;
- Une mise en évidence des dimensions de RSE auxquelles les dirigeants sont sensibles ;
- Enfin, la mise en évidence du lien entre la RSE et la bonne gouvernance.

Ainsi, l'objet de cette recherche consiste à appréhender notamment les facteurs qui peuvent expliquer la relation entre la responsabilité sociale de l'entreprise et la bonne gouvernance au sein des entreprises algériennes. En outre, il s'agit de faire ressortir les points

les plus saillants de l'étude, afin de nous permettre de dresser un ensemble de conclusions pouvant ouvrir la voie à de nouvelles pistes de recherche.

Dans un premier temps, les fondements théoriques de la RSE seront explicités et une synthèse des principaux travaux empirique sera présentée. Ceci permettra de dégager des hypothèses émergentes, qui seront testées au travers de méthodes de recherche qualitatives et quantitatives exploratoires.

Comme nous l'avons déjà souligné, notre recherche s'articule autour d'une méthodologie en deux phases. La première est une phase exploratoire qualitative, nous permettant de comprendre comment la RSE est perçue par les dirigeants algériens. Cette première approche est qualitative, basée sur la carte cognitive⁸ pour le recueil de données qualitative, adressé aux dirigeants de deux entreprises algériennes adoptant une stratégie RSE, de taille et de secteur d'activité différents : une entreprise agroalimentaire (NCA Rouiba), et une entreprise de Bâtiment et Travaux Publics (ERATBA Tlemcen).

La seconde phase est exploratoire et quantitative. Sur la base de l'analyse de la littérature et de la première phase qualitative de la recherche, un questionnaire d'enquête est construit. La cible de recherche est constituée des dirigeants d'entreprises algériennes ayant participé à la foire internationale d'Alger (FIA) du 29 Mai au 5 Juin 2012. Le choix de cette cible tient au fait de l'absence d'une base de données accessible aux chercheurs regroupant un grand nombre d'entreprises, et que notre échantillon regroupe toutes les entreprises participantes à la foire, de toutes tailles et tous secteurs confondus.

L'échantillon final de 138 individus est ici de plus grande taille que dans l'étude qualitative, puisqu'il s'agit de recueillir des données quantitatives. La première phase de l'étude quantitative consiste à mesurer la validité et la fiabilité des construits. Pour cela, des analyses en composantes principales, suivies d'analyses factorielles confirmatoires sont successivement engagées. A l'issue de ces procédures, les hypothèses sont reformulées, de façon à prendre en compte ces premiers résultats relatifs à l'évaluation de la qualité de mesure des construits. Une fois la validité et la fiabilité des outils de mesures réalisés, les hypothèses sont, testées en utilisant une analyse univariée de la variance (ANOVA à 1 facteur) et la

⁸ « La cartographie cognitive permet de modéliser dans une représentation graphique les représentations, croyances ou connaissance d'un individu ou d'un groupe concernant un objet particulier. Le principe de base consiste à révéler dans un discours oral ou écrit, individuel ou collectif, l'ensemble des assertions relatives à un objet donné, et qui énoncent des liens entre les concepts. Ces assertions peuvent alors se schématiser comme des chaînes composées de concepts reliés entre eux qui forment la carte cognitive » (Ehlinger & Chabaud, 2002, p. 106)

méthode des régressions linéaires. A l'issue du test des hypothèses, les résultats sont discutés, puis une synthèse générale vient clore cette recherche.

Sur le plan de la forme, notre thèse est organisée en deux parties : La première partie est consacrée au cadre théorique et se répartie en trois chapitres qui décrivent les principaux concepts éclairant notre recherche.

Le premier chapitre traite de la genèse, des approches théoriques, des définitions de la RSE, ainsi que son processus d'institutionnalisation et sa mise en œuvre au sein de l'entreprise.

Dans le chapitre 2, nous nous intéressons d'abord à la notion de gouvernance d'entreprise, où nous présentons les fondements théoriques de la gouvernance, ses mécanismes, ses modèles, ainsi que le rôle de la RSE en matière de gouvernance où nous aborderons ses dimensions, ses approches et la prise en compte des parties prenantes. Nous aborderons également la cognition managériale et le rôle du dirigeant dans l'adoption des principes de la RSE, et enfin la formalisation de la RSE.

Le chapitre 3 expose l'état des lieux de la RSE et de la bonne gouvernance en Algérie, de la stratégie de l'Etat en matière de développement durable et expose également quelques exemples de codes de conduite adoptés par des entreprises algériennes et une synthèse de l'état des lieux de la RSE au Maroc et en Tunisie.

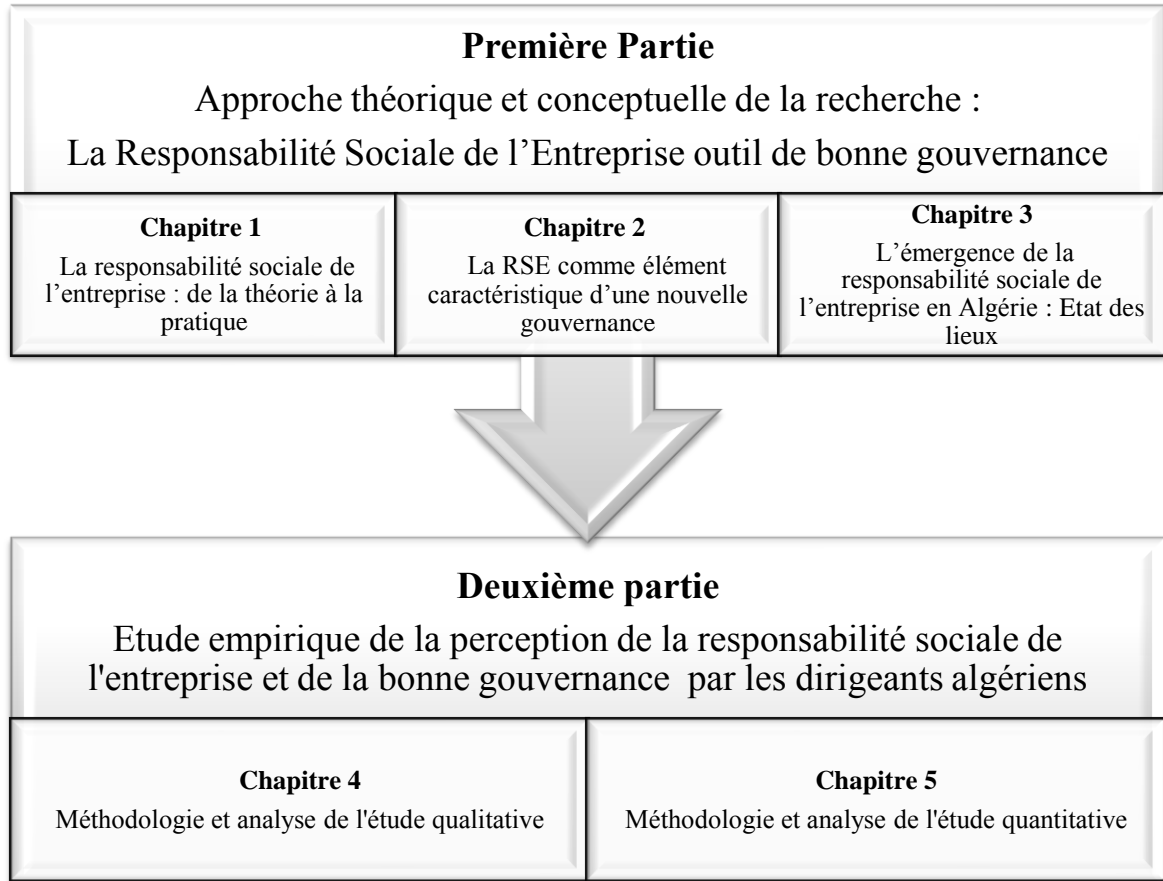
La deuxième partie de notre thèse est dédiée à l'étude empirique et elle comprend deux chapitres :

Le chapitre 4 retrace la posture épistémologique adoptée, ainsi que le cheminement méthodologique de l'étude qualitative, où nous avons dressé des cartes cognitives de deux entreprises algériennes.

Le chapitre 5 est dédié à la méthodologie de la recherche quantitative, allant du choix des variables, de la collecte des données, leur analyse, ainsi que la synthèse des différents résultats empiriques intéressant notre question centrale.

Enfin, la conclusion générale nous permettra de revenir sur les principaux apports théoriques et pratiques de notre recherche, de mentionner les limites inhérentes à notre recherche, et de mettre en avant les perspectives de recherche en relation avec la RSE et la bonne gouvernance.

Figure 1. Plan de la recherche



Première partie

**Approche théorique et conceptuelle de la recherche :
la responsabilité sociale de l'entreprise outil de bonne
gouvernance**

Chapitre 1

**La responsabilité sociale de l'entreprise :
de la théorie à la pratique**

Introduction

Le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) connaît depuis une trentaine d'années un développement continu. Il se traduit aujourd'hui par une remarquable effervescence, aussi bien dans les recherches universitaires, dans les formations managériales, dans les initiatives internationales (le Global Compact⁹), que dans les préoccupations managériales des dirigeants d'entreprises. En effet, Drucker (1954)¹⁰ considère la RSE comme une partie intégrante du noyau dur des concepts constitutifs du management : « Le management requiert tout autant vision, responsabilité et intégrité que savoir, compétence et aptitude [...] car l'entreprise est un organe qui doit assurer sa fonction dans la société ».

Cependant, Le débat sur la pertinence et l'importance de la RSE ne porte pas sur la nécessité de faire évoluer les droits sociaux ou de prendre en compte la contrainte environnementale, mais renvoie plutôt à la façon d'y parvenir et au rôle des dirigeants dans cette évolution.¹¹

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord nous intéresser à l'émergence de la RSE ainsi qu'aux différents modèles conceptuels s'y rapportant. Par la suite, nous allons nous pencher sur la comparaison des principales théories de la RSE, et sur plusieurs de ses définitions établies à travers le temps, qui nous permettront de mettre en avant les éléments les plus centraux de la RSE. Nous passerons par la suite à l'analyse détaillée de la théorie des parties prenantes (*Stakeholder theory*), suivi, des référentiels de la RSE et de la norme ISO 26000. Enfin, nous exposerons la mise en œuvre de la RSE au sein de l'entreprise dans sa vision contemporaine.

⁹ Mis en place par Kofi Annan sous l'égide des Nations Unies, ou au sein du *World Council on Sustainable Development*

¹⁰ Drucker P. (1954), « The New Meaning of Corporate Social Responsibility », *California Management Review*, vol.26, n°2, p. 53-63

¹¹ Jacquet P. (2008), « L'entreprise peut-elle et doit-elle être « socialement responsable ? », Mai, les rencontres économiques d'Aix-en-Provence, p.1

1.1. L'émergence historique de la responsabilité sociale de l'entreprise

La responsabilité sociale de l'entreprise est un terme basé sur une idée vieille de plusieurs milliers d'années. Le terme responsabilité viendrait du mot latin «sponsio» qui était, «dans l'antiquité romaine, une formule qui engageait une personne vis-à-vis d'une autre»¹². En appliquant le concept à l'entreprise, les premiers comportements socialement responsables sont les comportements de bonne gouvernance appliqués par les chefs d'entreprises, d'abord en Angleterre, ensuite aux États-Unis. Au cours de l'histoire de ce pays, l'individu et son lien avec la société ont été la source de nombreuses remises en question. Ces réflexions et l'éthique fortement imprégné de la morale religieuse ont contribué au développement de la RSE dans un pays où l'État intervient peu dans les relations sociales entre l'individu et l'entreprise.

1.1.1. Racines philosophiques de la RSE

Le terme de « responsabilité » revêt plusieurs sens. Dans un premier contexte, la responsabilité prend une connotation juridique « *le fait pour quelqu'un d'être à l'origine d'un dommage* » et « *l'obligation qui en découle de réparer une faute, de remplir une charge, un engagement* ». Mais en traduisant le concept anglais de « Corporate Social Responsibility », nous nous rattacherons à la dimension morale de la responsabilité plus qu'à la dimension juridique. En fait, le terme « *responsibility* » est traduit par « obligations » ou « engagements » ou encore « devoirs »¹³. En latin *respondere*, veut dire « se porter garant », ou celui qui pèse les conséquences de ses actes. Cette définition permet d'intégrer la dimension morale et éthique de la RSE.

En effet, en philosophie, la responsabilité ne peut exister sans liberté. C'est sur la question qui se rapporte au rapport de l'homme à son voisin que se penchent les philosophes depuis des milliers d'années. Pour ces derniers, l'éthique relève d'un comportement, d'une manière d'agir, et d'une réflexion, afin d'être en mesure de faire la distinction entre de ce qui est bien et ce qui est mauvais de faire ; rappelons que l'éthique constituait dans l'antiquité grecque le couronnement de tout système philosophique¹⁴.

¹² LeDoux L., Hublet L. (2010), « Responsabilité sociale des entreprises: histoires multiples ? » in Trends Tendances, <http://trends.levif.be/economie/responsabilite-sociale-des-entreprises-histoires-multiples/article-opinion-186851.html>

¹³ Mazuyer E. (2013), « CSR et RSE », (dir.) Postel N., Sobel R., Dictionnaire critique de la RSE, Presses Universitaires, Septentrion, p.93

¹⁴ Dupré D. (2008), « Aspiration ontologique des dirigeants à la RSE : racines religieuses et philosophiques », Congrès de l'ADERSE. http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles.pdf

Or, bien avant l'entreprise, la philosophie s'est emparée du concept de responsabilité. Partant du constat que la promesse de la technique moderne s'est inversée en une menace de catastrophe –« la science confère à l'homme des forces jamais encore connues, l'économie pousse toujours en avant dans une impulsion effrénée » – et que les morales traditionnelles sont devenues caduques donc inopérantes, le philosophe allemand Hans Jonas (1979)¹⁵ propose dans son ouvrage "Principe de Responsabilité" une reformulation de l'éthique autour de l'idée de responsabilité.

Ainsi, les religions nous guident vers l'attention aux plus pauvres. Plus récemment, les philosophes et économistes, nous ont fait rentrer dans un monde moderne laïc, où l'attention aux plus pauvres n'est pas écrite comme une évidence.

Depuis l'antiquité, les activités économiques se sont toujours exercées dans des rapports de tension avec les sociétés humaines : la disparition des ressources naturelles et humaines et la contribution à la satisfaction des besoins des populations. Ce ci s'explique par le risque de disparition des ressources exploitées de façon excessive par l'activité économique, et dont elle a besoin pour assurer sa viabilité et sa pérennité (Martinet et Reynaud, 2004).¹⁶

1.1.2. Racines religieuses de la RSE :

Les religions avaient pris en compte depuis bien longtemps ces échanges qui relient les hommes en un lien de fraternité ou de subordination. Si les religions primitives sont focalisées sur le rapport à la nature, les grandes religions monothéistes veulent plutôt codifier les relations entre les hommes¹⁷. Les devoirs des plus riches et la préoccupation de la condition de vie des plus pauvres restent au cœur des pratiques et des textes de la plupart des religions. Mais c'est plus récemment qu'une pensée philosophique permet d'ancrer cette attention au plus pauvres dans une pensée philosophique laïque.

L'idée de la RSE est relativement ancienne et trouve ses fondements dans des pratiques d'entreprise vieilles de plus d'un siècle aux Etats-Unis. Mais ce concept s'apparente à des notions encore plus anciennes de plusieurs siècles, voire des millénaires, comme¹⁸ :

✓ L'encadrement précis des activités économiques dans les civilisations grecques et romaines ;

¹⁵ Jonas H. (1979), Le Principe Responsabilité, <http://la-philosophie.com/principe-responsabilite-jonas>

¹⁶ Martinet A.-C. Et Reynaud, (2004), Stratégie d'entreprise et écologie, Economica, Paris

¹⁷ L'origine étymologique de religion vient de *ligere*, relier.

¹⁸ Lépineux F., Rosé J.-J., Bonanni C., Hudson S. (2010), LA RSE : Théories et pratiques, DUNOD, Paris, p. 28

✓ Le précepte¹⁹ dans la période médiévale subordonnée aux restrictions de la doctrine de l'Eglise catholique sur les richesses et les obligations de charité. Ce premier courant proche de la doctrine sociale de l'église catholique en Europe, a vu le jour suite à la publication de l'encyclique *Rerum novarum* (De la révolution) par le pape Léon XIII en 1891. Ecrite face à la montée de la question sociale, cette encyclique dénonçait les excès du capitalisme.

✓ Un second courant où adhère les différentes formes de l'éthique protestante qui ont marqué selon Max Weber l'esprit du capitalisme en Europe et Aux Etats Unies. Cette vision correspond aux préceptes bibliques de *stewardship principle* (gestion responsable de la propriété sans atteinte aux droits des autres) et de *charity principle* (obligation aux personnes fortunées de venir en aide aux personnes démunies). Elle met l'accent sur la bienfaisance comme conséquence du principe de responsabilité individuelle dans le but de corriger les abus du système, de réparer les abus plutôt que de prévenir les dommages causés par l'activité de l'entreprise²⁰;

✓ Nous constatons que la notion de responsabilité dans la littérature islamique n'est pas très féconde. Son intégration au sein de l'économie a très peu fait l'objet de recherches fondamentales comme ce que fut cas pour le protestantisme et le catholicisme. Cependant, la vision islamique de la RSE prend une approche holistique. elle offre une vue spirituelle sur la base des enseignements du *Our'iin* et de la *Sunna* fournissant un meilleur cadre philosophique pour l'interaction de l'homme avec la nature ainsi que ses semblables (Ahmad, 2002)²¹. En fait, les principes moraux et éthiques dérivés des révélations divines sont plus durable, éternel et absolu (Ahmad, 2002; Ahmad, 2003b²²) ; ils peuvent donc servir de guide pour les entreprises afin de concilier les affaires et la RSE²³. Par conséquent, tout musulman qui en a les moyens doit donner une partie de ses biens aux pauvres de la communauté, en donnant une priorité à la proximité. Sur le plan économique cela correspond à une taxe sociale purificatrice. Les musulmans aident les pauvres par le biais de la **Zakat**, l'aumône

¹⁹ Acte d'un souverain médiéval possédant force exécutoire (donation, immunité, remplacement de charte perdue ou privilège). Dictionnaire Français Larousse (2012)

²⁰ Capron M., Quairel –Lanoizelée F. (2007), La responsabilité sociale d'entreprise, Editions La Découverte, Paris, p. 7

²¹ Ahmad, Khaliq (2002). "Islamic Ethics in a Changing Environment for Managers", in AbulHasan M. Sadeq (ed.), *Ethics in Business and Management: Islamic and Mainstream Approaches*. London: Asean Academic Press.

²² Ahmad, Saiyad Fareed (2003b). "Does Morality Require God?": *Intellectual Discourse* 11(1), pp.51-76.

²³ Dusuki A. W. (2008), "What does Islam say about Corporate Social Responsibility?", *Review of Islamic Economics*, Vol. 12, NO. 1, pp.5-28

qui est annuelle. C'est le troisième pilier de l'islam et il s'agit d'un acte obligatoire. Le nom *Zakat* signifie accroissement. Ceci veut dire que le don n'est pas vécu comme un appauvrissement mais comme enrichissement par purification de l'âme humaine de l'avarice²⁴.

1.1.3. Les pères fondateurs de la RSE

Dans son article «*The Changing Basis of Economic Responsibility*» de 1916 l'économiste américain John Maurice Clark²⁵ apparaît comme le pionnier dans la proposition du passage progressif des responsabilités économiques des dirigeants vers la sphère sociale.

Cependant, la paternité du concept moderne de RSE est très largement attribuée à Howard Bowen dans son ouvrage de 1953 intitulé «*Social Responsibilities of the Businessman*» (Carroll, 1979)²⁶. Même si avant lui, Berle et Means²⁷ évoquèrent déjà une responsabilité de l'entreprise allant au-delà de la simple responsabilité économique à l'égard des actionnaires. En effet, ces auteurs s'inquiétaient de l'autonomisation des dirigeants économiques et préconisaient un plus grand contrôle social de l'entreprise.

L'ouvrage de Bowen se situe à l'intersection des démarches de clarification de la responsabilité au cœur du management et de la théorie des organisations, ainsi que la construction d'une éthique économique à l'initiative de la fédération des églises protestantes américaines. Pour Bowen, la RSE représente l'obligation pour les dirigeants de poursuivre les politiques économiques et de prendre des décisions qui sont en cohérence avec les valeurs de la société et c'est ainsi qu'il préconise le recours aux audits sociaux pour évaluer la performance sociale de l'entreprise.

Dans cet ouvrage, Bowen réalise aussi une synthèse de la représentation que les dirigeants d'entreprises américaines de la première moitié du siècle dernier se faisaient de leurs responsabilités sociales. Son analyse, montre que les dirigeants de la première moitié du XX^{ème} siècle définissent cette responsabilité en référence à l'idée que le pouvoir

²⁴ Dupré D., (2008), op.cit. p. 4-5.

²⁵ Clark J.M. (1916), «*The Changing Basis of Economic Responsibility*, Journal of Political Economy», vol.24, n°3, p.209-229. Cité par Gond Et Igalens dans, la responsabilité sociale de l'entreprise, PUF, 2008, P. 11

²⁶ Carroll A.B. (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505. <http://www.jstor.org/stable/257850?seq=5>

²⁷ Berle A. et Means G. (1991), *The Modern Corporation and Private property*, Transaction Publishers, (première édition 1932), P.426

économique dont ils disposent renforce leur devoir de gérer leurs affaires d'une manière qui bénéficie à la communauté.

Cependant, si les dirigeants étudiés par Bowen sont sensibles à la nécessité d'intégrer dans leurs processus de prise de décision les groupes affectés par les choix des entreprises, en suivant une logique partenariale et non uniquement un objectif de maximisation de profit pour l'actionnaire, ils considèrent toutefois qu'ils doivent rester les ultimes arbitres de la gestion des demandes de ces groupes externes. Ainsi, ils ne sont pas prêts à partager leur pouvoir décisionnel, cela s'explique par leur grande appréhension vis-à-vis des mouvements syndicaux. Ces hommes d'affaires voyaient aussi dans la responsabilité sociale un moyen de « vendre » le capitalisme au citoyen américain²⁸.

Barnard (1958)²⁹ place l'exploration de la responsabilité des dirigeants au centre de la théorie des organisations :

- ✓ Le champ très large des formes de responsabilité qui incombent au « responsable de toute organisation » conduit à des ambiguïtés génératrices de dysfonctionnement, comme la confusion entre *liability* (responsabilité juridique) et *responsibility* (responsabilité morale) ;
- ✓ Les « conditions élémentaires » de la mise en application effective de la responsabilité supposent une clarification de ces langages, puis la mise en œuvre conjointe de plusieurs disciplines ignorées à l'université mais participent à des décisions et actions communes dans les organisations.

Drucker (1954)³⁰ s'est focalisé sur l'entreprise et ses dirigeants, il évoque les responsabilités des managers dans son ouvrage « *The practice of Management*, intitulée : *The Responsibilities of Management* ». Il explique l'indissociation des enjeux sociaux et ceux de l'entreprise et a mis en évidence la nécessité de prendre en considération l'environnement dans les décisions prises par les dirigeants.

Frederick (1960)³¹ reconnaît deux dimensions à cette analyse, la première est que la responsabilité d'une entreprise passe également par la manière dont elle va gérer ses

²⁸ Gond J.-P., Igalens J. (2008), La responsabilité sociale de l'entreprise, PUF, Que sais-je ? 1^{ère} Edition, Novembre, p.15

²⁹ Cité par Lépineux F., Rosé J.-J., Bonanni C., Hudson S. (2010), op.cit. p. 54

³⁰ Cité par Acquier Aurélien et Aggeri Franck, dans « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, 2007/11 n° 180, p. 131-157.

³¹ Frederick W.C., (1960), *The growing Concern Over Business Responsibility*, California Management Review, 2, p. 54-61

Chapitre 1 : La responsabilité sociale de l'entreprise : de la théorie à la pratique

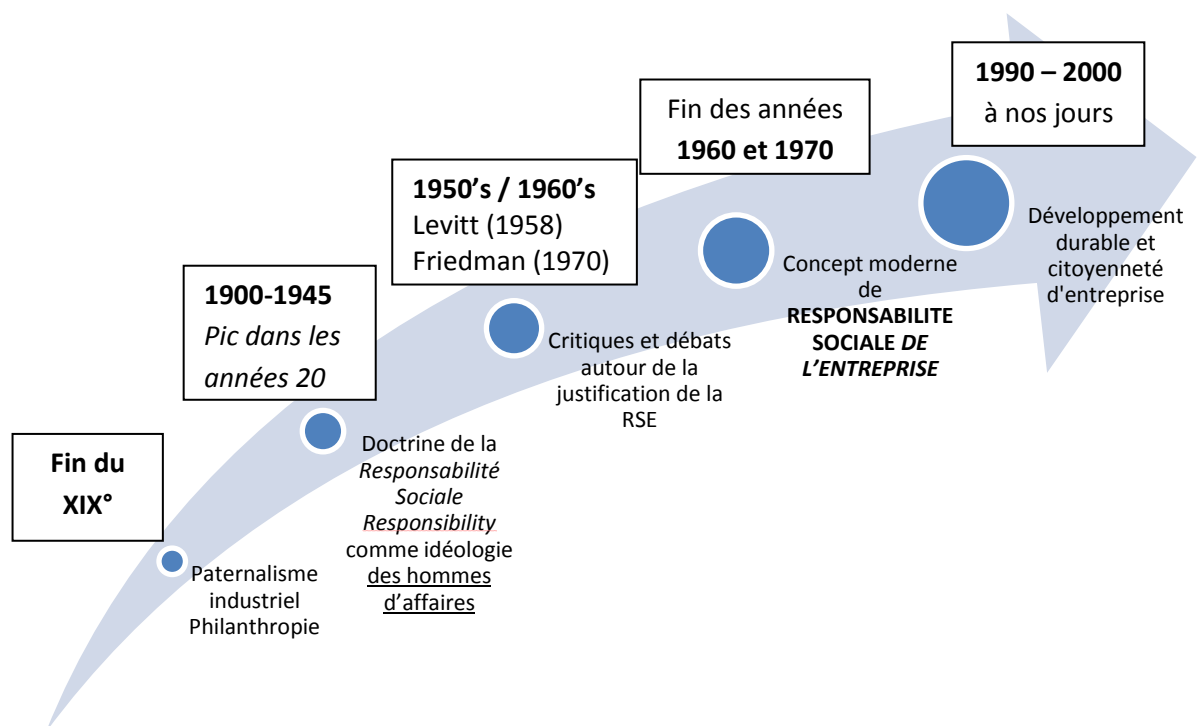
ressources, et la seconde passe de manière collective dépassant de cette façon l'image du dirigeant qui gouverne seul.

Theodore Levitt (1958)³² quant à lui, choisit de dénoncer les dangers de la RSE. Il voit dans cette dernière une ingérence du monde des affaires dans la sphère politique menaçant le bon fonctionnement d'une société démocratique pluraliste. L'accroissement du pouvoir des entreprises sur la société résultant de la diffusion de la RSE conduira à la fin du capitalisme.

Davis (1960)³³ s'oppose à Levitt en construisant la RSE comme un ensemble de finalités à l'égard de l'entreprise elle-même (profit de long terme) et d'obligations envers la société. La seconde critique de la RSE revient à Friedman (1970) pour qui l'unique responsabilité sociale d'une entreprise est de faire du profit.

La figure qui suit est une représentation de l'évolution historique du concept de responsabilité sociale de l'entreprise de la fin du XIX^{ème} siècle à nos jours.

Figure 1.1. La construction historique de la RSE



Source : Adapté de Gond J.-P. (2010), Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise, The University of Nottingham, International Center for Corporate Social Responsibility.

³² Levitt T. (1958), "The dangers of social responsibility", Harvard Business Review, p. 41-50

³³ Davis K. (1960), "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", California Management Review, vol.2, n°3, p. 70-76

1.2. L'émergence de la notion de Responsabilité sociale de l'entreprise

1.2.1. Aux Etats unies d'Amérique (USA) :

Avec l'industrialisation, les Etats Unies ont connu au XIX^{ème} siècle, la plus importante période de développement économique de toute l'histoire de l'humanité. Le rythme accéléré des innovations technologiques et organisationnelles de cet essor a eu des conséquences sociales qui ont mis en péril les valeurs de la société américaine.

Selon Heald (1970)³⁴, « *ce dont le XIX^{ème} siècle manquait, et que le XX^{ème} siècle va fournir, c'est une justification –une conceptualisation de la relation entre l'entreprise et la communauté – suivant laquelle la responsabilité sociale est considérée non seulement comme une charge pesant sur la conscience et l'intérêt individuel, mais aussi sur les ressources des entreprises* ». L'entreprise apparaît, de plus en plus, comme redevable vis-à-vis d'un ensemble de « *groupes intéressés, incluant cette vague entité, la communauté dans son ensemble* » (Heald, 1961)³⁵. La construction de la notion de RSE est donc très intimement liée à la question de la gouvernance.

L'entreprise moderne naissante a été le lieu de cet affrontement. Les hommes d'affaires et les ouvriers étaient les acteurs de cette confrontation. La révolution industrielle s'est accompagnée d'un mode paternaliste de gestion de la main-d'œuvre qui confiait au patronat la responsabilité de la prise en charge « de la naissance à la mort » des salariés et de leurs familles. Ce paternalisme offre une garantie de l'emploi intergénérationnelle, ce qui se traduit par deux comportements :

✓ L'employeur se refuse à utiliser la pression de la main d'œuvre immigrée pour maintenir de bas salaires (pratiques progressivement généralisées dans le processus d'industrialisation américain)³⁶.

✓ Le maintien de l'emploi pendant les périodes de crise économique.

Répondant autant à des exigences économiques et sociales qu'à des sollicitations éthiques, le paternalisme a constitué jusqu'au milieu du XX^{ème} siècle une forme implicite de responsabilité sociale d'entreprise. Il a traduit les tentatives des grands chefs d'entreprise

³⁴ Heald M. (1970), "The Social Responsibilities of Business. Company and Community, 1900-1960", Press of Case Western Reserve University. Cité par Gond J.-P. et Igalens J., op.cit., p.8

³⁵ Cité par Acquier et Gond (2007), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2, juin, p. 5 – 35.*

³⁶ L'exemple du modèle des firmes de Francis Cabot Lowell au XIX^{ème} siècle - qui étaient des standards pour toutes les firmes américaines-, car il était représentatif comme le « centre de l'innovation sociale »

pour répondre aux révoltes des ouvriers en proie à la misère et à un travail dangereux, insalubre, épuisant, comme ce fut le cas en Europe pendant la même période. Les valeurs ne font l'objet d'aucune discussion entre les différents acteurs, et ne sont pas le résultat d'un arrangement de points de vue différents. Elles sont portées et légitimées par la personne du chef d'entreprise qui les impose par la voie hiérarchique. Par conséquent, le paternalisme ne peut pas être assimilé à une démarche éthique.

Selon Arrow (1951)³⁷, ce mouvement s'apparente à une forme de dictature morale qu'à une authentique discussion entre acteurs égaux autour de la définition d'objectifs communs.

Le débat, toujours porté par les grands chefs d'entreprise³⁸, se développe au cours des années 20, marquées par l'envol des cours boursiers et qui se terminent par la terrible crise de 1929. Il est ensuite oublié, car les grandes entreprises ont été discréditées par la crise. Mais leur participation à la guerre a permis de restaurer leur prestige dans la société américaine. En conséquence, « *dés la fin de la guerre, une liste impressionnante de grands dirigeants tirèrent parti de ce climat favorable pour s'exprimer publiquement sur leur responsabilité sociale* »³⁹.

Acquier et Gond (2007) précisent qu'à l'époque, « *la notion de Responsabilité sociale* » est « *utilisée comme vecteur de légitimation des entreprises et du système capitaliste* »⁴⁰ dans son ensemble. Cette action est envisagée presque comme un devoir d'éducation envers la société (guerre froide des années 50), mais aussi face aux pouvoirs publics.

Jusqu'au début des années 1970, les organisations, largement influencées par la théorie économique classique et néoclassique, n'ont, en effet, à se préoccuper que de leurs performances économiques et financières ; leur unique responsabilité se limitant à accroître les profits et que les dirigeants de ces entreprises n'ont aucun titre pour définir l'intérêt de la société (Friedman, 1970)⁴¹.

C'est là le biais de cette démarche, qui s'est effacé sous l'effet de la propagation du modèle Taylora-fordien d'entreprises, considérant que les affaires privées du personnel ne concernaient pas l'entreprise. L'entreprise Ford fût la plus emblématique, car Mr Ford

³⁷ Arrow K.J. (1951), "Social Choice and Individual Values", Cowles Foundation for Research, Yale University. Cité par Postel N. et Rousseau S., La RSE, une fragile innovation institutionnelle, dans Gouvernance, éthique et RSE, état des lieux et perspectives, sous la direction de Meier et Schier, LAVOISIER, 2009, P.71.

³⁸ Tel que Chester Barnard, Henry Ford, Alfred Sloan, et les dirigeants de la General Electric Company

³⁹ Acquier A., Gond J.-P. (2007), op.cit., p. 7

⁴⁰ *Ibid.*, p.12

⁴¹ Friedman M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", The New York Times Magazine, vol.33, p.122-126

Chapitre 1 : La responsabilité sociale de l'entreprise : de la théorie à la pratique

conditionnait l'obtention d'un salaire plus élevé au respect non seulement des règles tayloriennes, mais encore à des règles de « savoir vivre » définies par la morale catholique de ce dernier « *l'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra. Mais, si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être* » Ford (1925)⁴².

L'entreprise Taylor-fordienne s'est détournée de son rôle individuel de responsabilité sociale à partir du moment où l'Etat-providence s'est préoccupée de la réparation « des dégâts du progrès », de la prise en charge des coûts des externalités négatives (nuisance, pollution...), d'autant que les relations sociales du travail étaient gérées à des niveaux plus intégrés (branches économiques organisationnel et interprofessionnel).

Pasquero (2005)⁴³ souligne l'origine américaine de la notion de RSE dans une perspective historique en identifiant quatre formes de RSE résumées comme suit dans le tableau 1.1.

Tableau 1.1. Les sources américaines de la RSE selon Pasquero

Années	Forme de RSE	Face à	Perspectives
1880-1920	RSE « provoquée »	Une réglementation de marché	Les prix abusifs ont conduit à la formulation des lois antitrust
1920-1940	RSE « encadrée »	Un régime d'association « Etat-entreprise »	Coordination économique et autorégulation sectorielle
1960- 1980	RSE « obligatoire »	Une réglementation sociétale	Problématiques de qualité de vie et avec un regard des agences de réglementation
Les années 2000	RSE « volontaire »	Une réglementation valorisant l'efficacité	Des dérèglements du « moment libéral »

Source : Adapté de Pasquero (2005), cité par Pesqueux Y. (2009) dans « La RSE ou l'épuisement d'un thème de gestion » dans Gouvernance, éthique et RSE, état des lieux et perspectives, LAVOISIER, P.53.

C'est aussi l'époque où, aux Etats-Unis, la discussion sur la RSE se structure au niveau académique dans un courant d'étude nommé « *Business and Society* ».

Enfin, commence à partir des années 1990 l'âge de la « Soutenabilité », avec l'incorporation des impératifs environnementaux dans les discours et les pratiques de RSE⁴⁴.

⁴² Ford H. (1925), *Ma vie et mon œuvre*, Payot, Paris. Cité par Postel et Rousseau (2009), op.cit. P.9

⁴³ Pasquero J. (2005) « la responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », dans Bouthillier-Turcotte M.-F. et Salmon A. (dir.), *Responsabilité sociale et environnemental de l'entreprise*, Presses universitaires du Québec, Montréal

1.2.2. En Europe :

Le concept de RSE change d'importance en traversant l'Atlantique. Certains pensent que tout concept managérial naît aux Etats-Unis nécessite dix à vingt ans pour le voir apparaître en Europe et vingt à trente ans dans les autres pays. Effectivement, le contexte socio-historique européen diffère largement de celui des Etats-Unis. Mais en réalité, la RSE a vu le jour parallèlement dans les deux continents, avec la montée du capitalisme et l'apparition de l'industrialisation.

En effet, l'Europe du XIX^{ème} siècle en pleine industrialisation sera marquée par le catholicisme social, largement influencé par Frédéric le Play, père du paternalisme catholique, selon qui les classes dirigeantes ont une responsabilité envers les classes dirigées. Le paternalisme européen du XIX^{ème} siècle, avait autant le souci de préserver le capitalisme face au socialisme et à la montée du syndicalisme qu'une réelle volonté de la part de certains patrons d'améliorer les conditions de vie des salariés. L'idée d'un rôle social du secteur privé apparaît moins évidente dans les pays latins de l'Europe continentale que dans les pays anglophones. En effet, l'imprégnation religieuse fut moindre et l'Etat providence vient remplacer l'Etat gendarme pour apporter une réponse publique aux conséquences sociales de l'industrialisation. On passe alors « *de l'entreprise-providence à l'Etat-providence* »⁴⁵.

Ainsi, Matten et Moon (2008)⁴⁶ font une distinction entre l'approche explicite américaine de la RSE et l'approche européenne dite implicite où l'Etat a joué un rôle de moteur. La diffusion actuelle dans les pays européens des politiques RSE explicites atteste de la transformation des relations entre Etat, société et entreprise.

Le développement de la doctrine de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise s'est effectué tout au long du XX^{ème} siècle répondant ainsi à un besoin de légitimation historique du système capitaliste américain et international et d'endiguement⁴⁷ des idées communistes⁴⁸. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'idée qui sous-tend la création du système des Nations Unies est l'idée selon laquelle la paix entre les nations ne peut être garantie que par la

⁴⁴ Capron M., (2009), « Les trois âges de la RSE », in « La responsabilité sociale des entreprises françaises », Alternatives économiques, Hors-série Poche n° 41, novembre, pp.7-8.

⁴⁵ Ballet J., De Bry F. (2001), L'entreprise et l'éthique, Editions du Seuil, p.112

⁴⁶ Matten and Moon (2008), "implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe, Academy of Management Review, vol. 33, n°2.

⁴⁷ L'endiguement est la stratégie de politique étrangère adoptée par les États-Unis après-guerre. L'endiguement visait à stopper l'extension de la zone d'influence soviétique au-delà de ses limites atteintes en 1947 et à contrer les États susceptibles d'adopter le communisme.

⁴⁸ Ewald F. (2008), Querelles de précaution, Enjeux, juillet-août

prospérité économique qui elle-même implique le bien être social, a été à l'origine de la création de l'Organisation des Nations Unies

Alors qu'aux Etats-Unis, la RSE reste très libérale et empreinte du caractère religieux protestant, la RSE se développe en Europe d'une façon très institutionnelle. La paternité de la RSE en Europe est attribuée à Jacques Delors, alors qu'il était président de la commission européenne. En 1995, il lance un « *Manifeste européen des entreprises contre l'Exclusion sociale* ». Cette action entraîne la création de l'*European Business Network for Social Cohesion (EBNSC)*. Depuis 2000, ce réseau est devenu *CSR Europe*. La discussion sur la RSE va d'abord être abordée sous l'angle de « la lutte contre l'exclusion sociale ». Mais très vite elle va devenir « *la contribution des entreprises au développement durable* »⁴⁹.

1.2.3. En Afrique :

Depuis la montée en puissance des entreprises multinationales durant les années soixante, les normes et les qualités appaurent comme des critères de différenciation non impératifs mais utiles et fortement favorables à la dynamique interne des entreprises. Ainsi de nombreuses initiatives ont été prise au niveau international avec pour ambition de mettre en place un cadre institutionnel approprié afin de faciliter les processus de normalisation ou de certification. Même si les initiatives véritablement endogènes sont rares en Afrique, il faut reconnaître qu'à la faveur de la mondialisation et des différents cadres internationaux de coopération, l'opérationnalisation des dispositions juridiques en la matière s'est traduite par la promotion de certaines normes et leur harmonisation , en particulier dans le cadre des processus d'intégration régionale.

Toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées et contribuent, à leur niveau, à une politique globale de responsabilité sociale. Mais, malgré l'importance des questions relatives à la RSE, elles sont encore insuffisamment abordées dans le contexte africain par rapport aux pays développés. L'une des principales raisons est que l'Afrique est pratiquement absente du commerce mondial et ne dispose que de très peu d'entreprises de grande taille.⁵⁰

⁴⁹ Cohen J.-M., (2010), « RSE : Les nouveaux habits du capitalisme », Avril, SAW-B analyse 2010, pp. 4-5.

⁵⁰ Commenne V. (2005), « Responsabilité sociétale des acteurs économiques : le rôle des entreprises et de leurs parties prenantes », Chantier RSAE, novembre, p.8

1.3. Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise

1.3.1. Les différentes phases de conceptualisation de la RSE :

La responsabilité sociale, concept né au carrefour des sciences de gestion avec l'économie et le droit, mobilise progressivement des compétences qui relèvent de l'ensemble des sciences humaines. Au fil des recherches, la terminologie se transforme : la responsabilité sociale des hommes d'affaires laisse progressivement la place à des expressions très variées indiquant le passage de la perspective personnelle du manager à la mise en cause de la responsabilité de l'entreprise comme institution sociale.

Le concept de responsabilité globale, qui a émergé au cours de la première moitié des années 2000 dans le milieu francophone (Pesqueux, 2003, Perez, 2003, Antal et Sobczak, 2004), peut être considéré comme l'évolution européenne du concept de citoyenneté globale d'entreprise. Bien que ses partisans ne se soient pas basés sur les attributs de la citoyenneté pour définir cette thématique, ils ont partagé la même visée que les chercheurs ayant promu la citoyenneté d'entreprise, soit la proposition d'un nouveau concept fondé sur l'éthique normative (dont la justice versus l'utilitarisme) et les parties prenantes (s'étendant à la société civile) et qui devrait remplacer la RSE, devenue restreinte dans le contexte actuel où les entreprises ont à relever les défis du développement durable (Antal et Sobczak, 2004)⁵¹.

Les chercheurs se tournent vers l'élaboration de nouveaux modèles ou tentative de validation et d'amélioration de ceux qui existent déjà. Dans la continuité des travaux de Bowen, le modèle de Carroll (1979)⁵² est celui qui est le plus souvent appliqué mais aussi transformé par plusieurs équipes de chercheurs (Wartick, Cochran 1980 et Wood 1991). Il propose un modèle conceptuel avec trois dimensions essentielles à la RSE représentées par trois axes :

- ✓ les principes de responsabilité : économique, légale, éthique et discrétionnaire.
- ✓ la manière dont l'entreprise met ses principes en pratique (sensibilité sociale) ;
- ✓ les valeurs sociétales portées par l'entreprise.

⁵¹ Cité dans la thèse de Doctorat en Administration de Ramboarisata L.N. (2009), Analyse institutionnelle de la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) des institutions financières coopératives, Septembre 2009

⁵² Carroll A.B. (1979), op.cit. p. 500

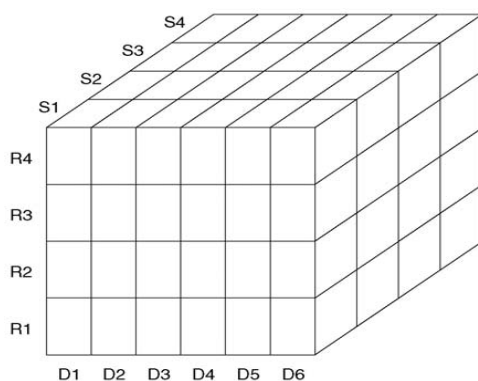
Figure 1.2. Les trois dimensions du modèle d'évaluation de la performance sociale selon Carroll

Questions à traiter	Catégories de la responsabilité sociale	Philosophie des comportements de réponses de l'entreprise (les stratégies)
<ul style="list-style-type: none"> • Consommérisme • Environnement • Sécurité des produits • Discrimination • Sécurité des processus de production et du travail • Actionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité économique • Responsabilité juridique • Responsabilité éthique 	<ul style="list-style-type: none"> • Réactive (refus de responsabilité) • Défensive (admettre la responsabilité en agissant au minimum) • Adaptative (accepter la responsabilité dans une attitude de progression) • Proactive (anticiper la responsabilité par les initiatives de l'entreprise)

Source : Adapté de Lépineux F. et al, (2010), op.cit. p.77

La majorité des travaux académiques, ne reviennent que sur les différents types de responsabilités de ce modèle, représentées en pyramide. La responsabilité légale consiste à rendre comptes par rapport aux exigences de la loi. Pour la responsabilité éthique l'entreprise doit agir selon les valeurs reconnues par la société, elle agit selon les attentes de la société. Enfin, la responsabilité discrétionnaire permet à l'entreprise d'aider la communauté et d'améliorer la situation des individus sans attendre une rétribution quelconque de leur part.

Figure 1.3. Le modèle tridimensionnel de Carroll



<p>Légende :</p> <ul style="list-style-type: none"> • R = responsabilités R1 : responsabilité économique, R2 : responsabilité juridique, R3 : responsabilité éthique, R4 : responsabilité discrétionnaire • D = domaines de responsabilité D1 : consommérisme, D2 : environnement D3 : discrimination, D4 : sécurité des produits, D5 : sécurité du travail, D6 : actionnaires • S = stratégies S1 : réactives, S2 : défensives, S3 : accommodation, S4 : proactive.
--

Source: Traduit de Carroll A.B. (1979), op.cit. p. 502

Wood reprend le modèle de la performance sociale de Carroll tout en l'affinant considérablement. Se référer à ce modèle serait de considérer les principes institutionnels, organisationnels et individuels qui motivent les actions de RSE. Les réactions constituent pour l'auteur une dimension d'action importante pour compléter les composantes normatives et de motivation. Son originalité se résume par l'interrelation de la société et des affaires et la non distinction entre les deux. Selon cette conceptualisation, la société a des attentes de la part des comportements des entreprises. Ces attentes sont promues par les effets externes économiques⁵³. La RSE peut ainsi se matérialiser par une intériorisation des effets externes négatifs et une plus grande généralisation d'effets externes positifs.

Pour Frederick (1978, 1986, 1998), le domaine d'étude de la RSE s'est construit à partir des transitions de théories fondatrices intégrant les visions allant de la CSR1 à la CSR4 (*Corporate Social Responsibility (CSR1)*, *Corporate Social Responsiveness (CSR2)*, *Corporate Social Rectitude (CSR3)*, *Cosmos – Science – Religion (CSR4)*)⁵⁴ :

✓ *La CSR 1* se définit par l'absence ou l'insuffisance d'une clarification épistémologique du statut de la notion.

✓ *La CSR 2* consiste à écarter explicitement la dimension éthique (ou normative) pour procéder à des études empiriques dont le champ est strictement limité : soit à la manière dont l'entreprise répond aux attaques dont elle est l'objet (*CS Responsiveness*), soit à la mesure du résultat de ses actions (*CS Performance*). La CSR 2 se centre sur la capacité de l'entreprise à répondre d'elle-même aux pressions sociales et aux attentes de la société. Pour augmenter sa performance financière, l'entreprise doit agir de façon responsable en intégrant les attentes de la société à la façon dont elle doit fonctionner (Preston & Prost 1975)⁵⁵.

✓ *La CSR 3*, au contraire, recherche les principes et méthodes d'intégration des dimensions empiriques et normatives de la CSR. Elle devient ainsi *CS Rectitude* et trouve naturellement sa place à l'intérieur du champ de la *Business Ethics*

Gendron (2000) quant à elle, classe les théories de la RSE dans trois principaux courants de recherche à savoir le courant moraliste, contractuel et utilitariste. Ces

⁵³ Le concept d'externalité est « la reconnaissance que l'action d'un acteur donné peut affecter d'autres secteurs sans que ceux-ci aient été consultés ou indemnisés pour les effets dommageables qu'ils subissent (externalités négatives) ou sans que les bénéficiaires aient à payer un avantage qui leur est attribué du fait de ces externalités (externalités positives) » Urban S.(2005)

⁵⁴ Lépineux F. et al, (2010), op.cit. p.74.

⁵⁵ Cité par Mercier S. dans « l'éthique dans les entreprises », Editions La Découverte, 2004, p. 59-60

courants renvoient respectivement à trois grandes écoles de pensée : l'école « *Business Ethics* », l'école « *Business & Society* » et l'école « *Social Issue Management* ».

Gond et Mullenbach-Servayre (2003)⁵⁶ expliquent que, la RSE est considérée différemment par trois théories fondatrices. Elle est le résultat d'une gestion stratégique et éthique des intérêts des groupes intéressés selon la théorie des parties prenantes ; le moyen pour une entreprise d'entretenir le pouvoir et la légitimité qui lui ont été accordés par la société pour la théorie du contrat entreprise-société ou une réponse aux différentes pressions institutionnelles pour la théorie néo-institutionnelle.

Pour Carriga et Melé (2004), « *la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas seulement un paysage composé de théories c'est aussi une prolifération d'approches qui sont souvent controversées, complexes et qui manquent de clarté* »⁵⁷. Ils ont classé les théories fondatrices de la RSE en quatre groupes selon l'importance accordée aux logiques politiques ou morales ou intégratives en dépassement des logiques instrumentales. La typologie des théories explicatives de la RSE selon ces auteurs⁵⁸ est la suivante :

1.3.1.1. *Théories instrumentales :*

✓ **Maximisation de la valeur actionnariale :** Toutes les actions sociales qui permettent d'augmenter la valeur actionnariale doivent être prises en compte, mais si ces actions ne sont qu'un coût, il faut les rejeter.

✓ **Stratégie pour acquérir un avantage comparatif :** l'entreprise permet de définir des objectifs sociaux à long terme pour créer un avantage comparatif. A cet effet, les auteurs distinguent trois approches : investissements sociaux dans un contexte compétitif, la vision de la firme basée sur les ressources naturelles et les capacités dynamiques de l'entreprise.

✓ **Marketing relié à une cause :** l'entreprise fixe un montant déterminé lié à une cause spécifique, par la consommation d'un produit et les clients ont le sentiment de participer à un objectif général.

⁵⁶ Gond, J.-P., Mullenbach, A. (2003), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise ». *Revue des Sciences de Gestion*, n°205, p. 93

⁵⁷ Garriga E., Melé D. (2004), « *Corporate social responsibility theories: Mapping the territory* », *Journal of Business Ethics*, vol. 53, p. 51 cité dans Gond et Igalens op.cit., p.42

⁵⁸ Bazillier R. et Leonardo E. Suarez H. (2011), « La PME et le Développement durable : Enquête sur l'application de la Responsabilité Sociale des entreprises dans les PME en Région Centre », Laboratoire d'Economie d'Orléans, Document de Recherche, n° 2011-04, p.3.

1.3.1.2. Théories politiques :

✓ **Le constitutionalisme corporatif** : le monde des affaires est comme une institution sociale avec du pouvoir en interne et en externe (Davis, 1960)⁵⁹. Il postule deux principes : le pouvoir social de l'entrepreneur et la loi de fer de la responsabilité qui renvoie aux conséquences de ne pas utiliser ce pouvoir.

✓ **Le contrat social intégratif** : la société et le monde des affaires sont liés par un contrat social implicite, c'est-à-dire que les entreprises doivent agir selon le contexte socioculturel qui les entoure (Donaldson 1982).

✓ **La citoyenneté d'entreprise** : Matten, Crane, Chapple (2003)⁶⁰, distinguent trois dimensions : la citoyenneté limitée à une action philanthropiques uniquement, la citoyenneté de manière équivalente à la RSE, ou la citoyenneté étendue (où l'entreprise se substitue à l'Etat).

1.3.1.3. Théories intégratives :

✓ **Les parties prenantes** : l'entreprise prend en compte tous les acteurs intéressés par ces activités et pas seulement les actionnaires.

✓ **La performance sociale des entreprises** : cette théorie inclut la recherche de légitimité sociale et les différents moyens d'y parvenir (Carroll, 1979), il ajoute aux trois piliers de RSE les objectifs de l'entreprise.

1.3.1.4. Théories éthiques :

✓ **Les droits universels** : cette approche est liée aux grandes firmes multinationales qui fragmentent les activités de production et de commercialisation dans les pays en développement, dont le pilier est le respect des droits de l'Homme.

✓ **Le développement durable** : il s'agit pour la firme de prendre en compte l'ensemble des dimensions durables dans ses objectifs en plus des objectifs financiers.

✓ **L'approche de biens communs** : le monde des affaires doit contribuer à la production des biens universels.

Le cheminement théorique (**tableau 1.2**) permettant de spécifier progressivement les dimensions du concept de RSE entre les années 1950 et 2000, à aboutit à une approche qui distingue trois niveaux :

⁵⁹ Cité par Carroll A.B. (1999), « Coporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct », Business and Society, Vol. 38, N° 3, Septembre, p. 271

⁶⁰ Matten D., Crane A., Chapple W. (2003), « Behind the mask : Revealing the true face of Corporate citizenship », Journal of Business Ethics, 45 (1-2): 109-120

Chapitre 1 : La responsabilité sociale de l'entreprise : de la théorie à la pratique

- ✓ Les principes et valeurs qui guident la RSE
- ✓ Les processus de gestion de la RSE
- ✓ Les résultats et impacts obtenus en matière de RSE

Tableau 1.2. La construction théorique de la RSE

Année	Orientation	Approche
1950 - 1960	<i>Orientation philosophique et normative</i> Discussion des frontières et du contenu de la RSE	RSE1 (CSR1) Responsabilité sociale de l'entreprise <i>Corporate social responsibility</i>
1970 - 1980	<i>Orientation stratégique et pragmatique</i> Analyse des modes de réponse aux pressions sociétales	RSE2 (CSR2) Sensibilité sociale de l'entreprise, <i>Corporate social Responsiveness</i>
1980 - 2000	<i>Orientation intégrative et synthétique</i> Problème de l'impact de la RSE et de sa mesure	PSE : Performance sociétale de l'entreprise <i>Corporate social Performance</i>

Source : Adapté de Gond J.P., Igalens J. (2008), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, PUF, Novembre 2008, Collection Que sais-je ?, p.38

Drucker (1999) écrit sur la RSE dans un esprit de marketing. Il distingue deux types de responsabilité sociale : l'une se rapportant à ce que l'entreprise fait et qui a impact social et l'autre se qu'elle fait afin de résoudre certains problèmes sociaux. L'auteur suppose que l'entreprise est responsable des dégâts qu'elle cause mais qu'elle ne peut pas être responsable des problèmes de la société.

Quazi et O'Brien (2000)⁶¹ proposent un modèle de RSE à deux dimensions : une vision très classique qui ne croit pas à la RSE où elle est considérée comme un coût, et la vision moderne qui croit à la RSE dans les actions philanthropiques alors qu'on agit sans espérer aucun avantage mais l'on s'attend à subir un coût. L'étude de Jamali et al. (2009) a apporté une nouvelle dimension à ce modèle dans la mesure où elle considère que la philanthropie peut être stratégique et viser une grande responsabilité et profiter de cette stratégie et ne pas la considérer comme un coût.

1.3.2. Les théories néo-institutionnelles :

Les théories institutionnalistes abordent les problématiques concernant le rôle et le fonctionnement des institutions. Malgré une convergence d'intérêts, deux courants de pensée se sont distingués.

⁶¹ Quazi A.M., O'Brien D. (2000), "An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility", *Journal of business Ethics*, 25, 33-51.

La théorie institutionnelle traditionnelle est une théorie holiste et normative, elle s'interroge sur la façon dont les institutions devraient déterminer la vie économique. Coase (2000)⁶² reproche à cette théorie de ne pas avoir abouti à une vision globale dont le contenu ne peut être transféré.

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux théories néo-institutionnelles et les ont classés en plusieurs théories distinctes :

1.3.2.1. La classification de Di Maggio et Powell (1983)⁶³

Les organisations sont contraintes par leur environnement qui agit par le biais des structures réglementaires, des organismes gouvernementaux, des tribunaux, des professions, des groupements d'intérêts ou de l'opinion publique (Scott, 1987). En se conformant aux attentes sociales, les organisations vont contribuer à institutionnaliser le champ organisationnel et à construire un « isomorphisme » des entités constituantes. Les managers vont consciemment ou inconsciemment se conformer aux règles, normes et valeurs de leur environnement, sous la pression de trois types de contraintes institutionnelles : coercitives, normatives, mimétiques ; ces contraintes vont conduire les organisations à être de plus en plus semblables.

a. Les contraintes coercitives : sont imposées par la loi ou la réglementation et sont assorties de sanctions. Elles contraignent les comportements et régulent les actions des groupes qui ne partagent pas les valeurs de la société traduites dans la loi.

b. Les contraintes normatives : sont édictées par les milieux professionnels ; les normes ne comportent pas de sanctions mais elles orientent les comportements ; elles définissent des bases cognitives, des pratiques et des méthodes similaires ; la formation est l'un des vecteurs les plus importants de contraintes normatives.

c. Les contraintes mimétiques : conduisent les organisations à en imiter d'autres contraintes, considérées comme des modèles, et cela d'autant plus que l'environnement est incertain et ambigu.

L'anticipation de la conformité peut conférer à l'entreprise un avantage de légitimité, mais la conformité peut être effective ou symbolique : face à des attentes contradictoires des différents groupes sociaux, la réponse de conformité n'est souvent que partielle. Elle peut être

⁶² Coase R.H. (2000), « l'économie néo-institutionnelle », *Revue d'économie industrielle*, n°92, 2^{ème} et 3^{ème} trimestres, pp. 51-54

⁶³ Di Maggio P.-J., Powell W.-W. (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationalizational fields », *American Sociological Review*, Vol.48.

négociée, différée dans le temps, mais elle doit respecter l'esprit et la forme des attentes sociales.

1.3.2.2. La classification de Scott (2001)

Il existe trois formes d'institutionnalisation : régulatrice, normative et cognitive-culturelle⁶⁴:

a. Institutionnalisation par régulation : qui est le résultat d'un rapport de force au sein duquel l'Etat impose les règles aux individus de façon coercitive (le pouvoir légitime). Les individus respectent ensuite les règles de manière instrumentale. Ces dernières sont imposées sous la forme de lois dont le non respect entraîne des sanctions. Cependant, la régulation centralisée comporte ainsi le risque d'une montée de la gestion bureaucratique du fait qu'elle nécessite la multiplication des contrôles, concernant l'exécution des lois et favorise la mise en place de règlements rigides. Cette approche s'enracine dans les théories de la firme, où pour la théorie de l'agence, dans le cas de la régulation de la RSE le principal peut être le législateur ou une partie prenante, les agents sont représentés par les dirigeants d'entreprise.

Les entreprises qui souhaitent adopter la RSE, qui représente un concept entrepreneurial nouveau, font face à des contraintes (inertie de l'organisation, bureaucratie, manque d'informations, augmentation de l'incertitude, résistance des acteurs au sein de l'entreprise, inertie des cultures, opportunisme des acteurs concurrentiels...). Ces entreprises inventent leurs propres instruments de la RSE et observent la concurrence qui utilise les normes de façon opportuniste. Hoff, Braverman et Stiglitz (1993)⁶⁵ expliquent que dans le cas d'une asymétrie de l'information et /ou d'une forte incertitude, les entreprises ont recours à des contrats inefficaces. Alors pour diminuer le coût des transactions, les entreprises seraient tentées d'externaliser la mise en œuvre d'une politique de RSE et de confier ces compétences à des organes externes (l'Etat).

b. Institutionnalisation qui prend une forme normative : les valeurs deviennent visibles et désirables par la société, et leur respect devient une obligation sociale. L'action sociale répond à une logique de pertinence basée sur les attentes de l'environnement institutionnel normatif. Concrètement, l'obligation sociale va pousser les organisations à

⁶⁴ Scott R.W. (2001), *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA:Sage, 2nded. Cité par Brunel M., Triki D., dans « Peut-on standardiser la RSE ? Une approche théorique ». ADRSE

⁶⁵ Hoff, K, Braverman A., Stiglitz J. (1993): "The Economics of Rural Organization: Theory, Practice and Policy", Oxford University Press.

obtenir des certificats ou des accréditations considérées comme des preuves de respect de ces normes (Parsons, 1952). De nombreuses institutions ont été séduites par cette approche et se sont lancées dans la RSE, car il n'y a pas d'obligation de règles de la RSE.

La limite de cette approche est que le processus va être beaucoup plus long que la réglementation étatique. Les acteurs risquent d'attendre longtemps l'initialisation du processus par les autres parties prenantes. De plus, la multitude des certificats, des indicateurs et des concepts rend plus difficile l'appréhension du concept et ne permet pas de fournir aux décideurs une vision claire du chemin à suivre. La nécessité de faire évoluer la mentalité des parties prenantes représente également une limite, chacun recherchant à satisfaire ses propres objectifs en priorité.

c. Institutionnalisation qui trouve ses bases dans une culture : selon le paradigme cognitif, l'action de chaque individu est déterminée par la représentation interne qu'il se fait de sa situation. Il va s'imposer certaines règles qui sont acceptées et reconnues par sa communauté. La culture, lorsqu'elle est partagée et valorisée, n'a besoin ni de morale ni d'incitation pour réaliser son œuvre. Elle s'impose d'elle-même. Cependant, Meyer et Rowan (1977) affirment que toutes les règles culturelles ne sont pas toujours favorables aux organisations mais que les croyances rationalisées le sont. Les valeurs de la RSE doivent d'abord pénétrer les strates de la société pour être perçues par chacun de façon subjective et que, par la suite, la responsabilité sociale puisse se répandre parmi les autres individus pour devenir une norme objective et internalisée. Néanmoins, si la culture contraint la perception des acteurs, elle n'empêche pas les déviations.

Plusieurs études empiriques ont été menées sur l'impact de la théorie néo-institutionnelle sur la RSE des pays en transition. L'étude faite par Jamali D, Safieddine A. et Rabbath M., (2008)⁶⁶ insiste sur les facteurs de légitimité des entreprises opérant au Liban, en Syrie et en Jordanie. Cependant, la Commission Européenne, tel que cité par Fuentes Garcia F. et al., (2008), à dresser la liste des motifs énumérés par les entreprises, comme suit⁶⁷ :

- ✓ L'éthique des affaires
- ✓ L'engagement personnel du directeur de l'entreprise

⁶⁶ Jamali D., Safieddine A. et Rabbath M., (2008), Corporate governance corporate social responsibility, synergies and interrelationships, Corporate governance: an international review, Vol. 16, number 5, September, pp. 443-459.

⁶⁷ Mansour F.M.B. (2011), « La responsabilité sociale de l'entreprise : Définitions, théories et concepts »

- ✓ Améliorer la concurrence
- ✓ Embellir l'image de l'entreprise
- ✓ Prévenir une mauvaise réputation
- ✓ Augmenter la loyauté du consommateur
- ✓ Ne pas subir la concurrence des autres entreprises
- ✓ Augmenter la loyauté des employés
- ✓ Attirer de nouveaux employés
- ✓ Réduire les impôts
- ✓ Réduire les coûts.

1.3.3. La théorie des parties prenantes (*Stakeholders theory*)

L'approche prend racine dans le travail de Berle & Means (1932) et le débat qui s'en suit (Dodd, 1932). Ils constatent l'existence et le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leurs responsabilités auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise: « Le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté » (Berle & Means, 1932). Dodd plaide en faveur de la reconnaissance éthique et légale des droits de tous les partenaires.

1.3.3.1. Définitions de « parties prenantes »

La notion de parties prenantes a connu un très grand succès depuis son intégration par Freeman, au management stratégique. Elle renvoie aux intérêts, aux caractéristiques voire aux comportements de « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs de cette même organisation »⁶⁸. Le terme de « partie prenante » ne traduit pas toujours l'idée du *stakeholder*, jeu de mots par rapport au terme de « stockholder » (actionnaire). Certains auteurs parlent de « parties intéressées » ou de « porteurs d'enjeux ». Ces traductions reflètent les différentes conceptions de ce terme.

Les définitions telles que résumées dans le tableau ci –après, données par les différents auteurs sont plus ou moins larges et opératoires.

⁶⁸ Freeman E. (1984), « Strategic Management A stakeholder approach », Pitman, P. 46 cité par Igalens J. et Point S. (2009), Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ces parties prenantes, Dunod, Paris, p. 07.

Tableau 1.3. Définitions de la notion de « parties prenantes »

Auteurs	Définitions
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer sa pérennité »
Freeman et Reed (1983)	« groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie »
Freeman (1984)	« individu ou groupe d'individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation »
Hill et Jones (1992)	« participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Clarckson (1995)	« personnes ou groupes qui encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme »
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Post, Preston, Sachs (2002)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

Source : Mercier S. et Gond J.P. (2005), la théorie des parties prenantes, Working Papers Fargo 1050502, Université de Bourgogne –Leg/Fargo

La théorie des parties prenantes (TPP) (Freeman, 1984 ; Carroll & Buchholtz, 2000) conçoit l'entreprise comme une entité intégrée dans un contexte, et nouant des relations avec des partenaires multiples dont il importe de prendre en compte les intérêts et les représentations. Cette théorie présente dès lors un intérêt certain pour appréhender la RSE (Donaldson, 2002 ; Mercier & Guinn-Milliot, 2003) en privilégiant un cadre multidimensionnel. Elle soulève, en effet, deux questions majeures : « De quoi l'entreprise est-elle responsable ? » et « Devant qui est-elle responsable ? » (Cazal, 2008)⁶⁹.

1.3.3.2. Les différents courants théoriques

Xhaufclair et Zune (2004)⁷⁰ nous enseignent que plusieurs courants théoriques s'expriment au sein de l'approche par les parties prenantes. Ces courants sont résumés comme suit :

⁶⁹ Cité par Mullenbach Servayre A., Le Flanchec A. (2012), « Responsabilité Sociale de l'Entreprise, le point de vue des ressources humaines », dans Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M. (dir), Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Gouvernance Mondiale, Ed. ECONOMICA, p. 67.

⁷⁰ Xhaufclair V., Zune M. (2004), « L'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises : contribution méthodologique à l'approche par les parties prenantes », AGRH, p. 2524.

✓ **Le courant formaliste** : le respect des législations et les accords convenus. Transformé en discours de marketing, ce respect contribue à servir l'actionnaire.

✓ **Le courant rationaliste** : la reconnaissance de la pluralité des parties prenantes et une démarche en vue d'une coopération de toutes les parties dans la poursuite d'un objectif commun.

✓ **Le courant critique** : il s'inscrit dans le prolongement des *Critical Management Studies*. Face aux intérêts divergents et aux conflits inévitables, l'entreprise abouti à des équilibres, nécessairement instables et évolutifs, entre les intérêts des diverses parties prenantes.

Selon Capron (2003)⁷¹, la théorie des parties prenantes, en tant que théorie contractualiste (fondée sur des contrats explicites ou implicites que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes), s'interroge sur la compatibilité entre la rationalité économique de l'entreprise et ses préoccupations sociales. Elle présente trois courants que Donaldson et Preston (1995) ont mis en évidence: un courant descriptif, un courant instrumental et un courant normatif⁷² :

✓ **Le courant descriptif** : Brenner et Cochran (1991) sont les premiers à adopter cette perspective. La TPP parfois explique, les différentes formes d'interaction entre l'entreprise et ses diverses parties prenantes. C'est l'influence de ses dernières, sur la prise de décision, ainsi que sur le comportement organisationnel.

✓ **Le courant instrumentaliste**: intègre une relation entre les pratiques de gestion des parties prenantes et les rentabilités de l'entreprise. Cette approche se base sur des recherches empiriques. L'auteur fournit aux gestionnaires des outils pour améliorer la performance en tenant compte des attentes exprimées par les parties prenantes. L'organisation va ainsi introduire dans son système de mesure de la performance des indicateurs, financiers mais également extra financiers, en corrélation avec ses parties prenantes, ou encore en corrélation avec l'importance de la participation de chaque partie prenante dans la création de valeur.

✓ **Le courant normatif**: ce courant est inspiré d'un fondement philosophique ayant pour but d'établir des normes et des références pour justifier l'interaction entre les deux concepts. Il présente les obligations morales de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes (Jones, 1995).

⁷¹ Capron M. (2003), « L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », *Economie Ethique*, n°7.

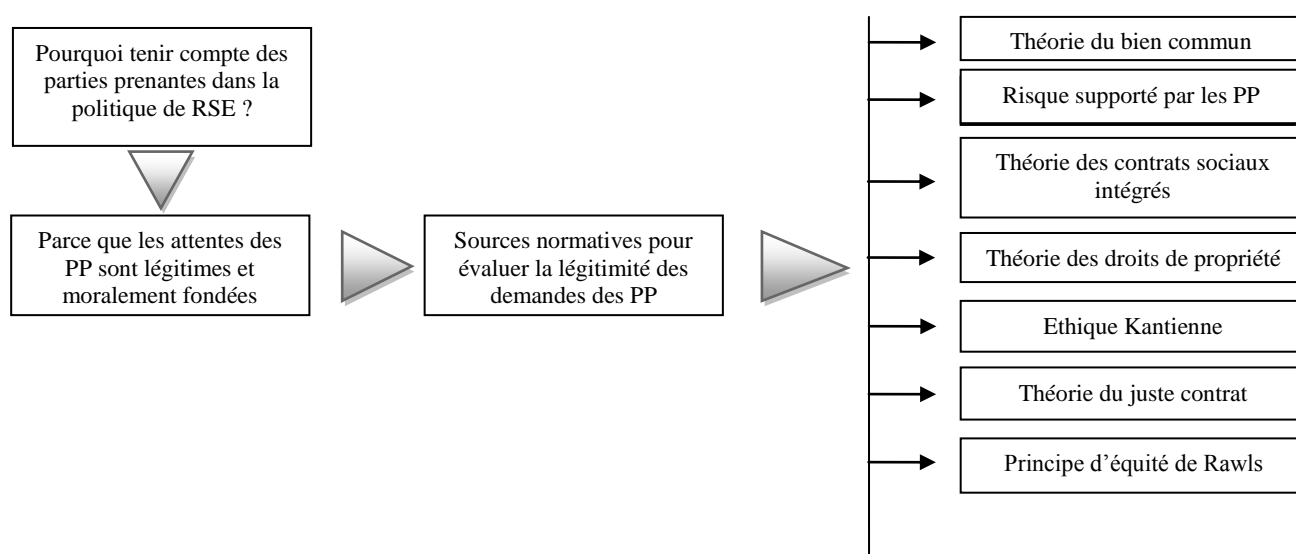
⁷² Rasolfo-Distler F. (2011), « Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes », Cahier de recherche n° 2011-03, CEREFIGE, p. 4.

L'intégration de ces trois courants présente l'avantage de présenter l'orientation actuelle des chercheurs dans leurs travaux sur la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Freeman a proposé dans ses travaux, de s'appuyer sur un vaste recueil de fondements philosophiques, allant des travaux de Rawls⁷³ sur la justice sociale aux théories des droits de propriété pour éclairer ces fondements normatifs. La figure ci-après présente l'architecture de son analyse de la théorie des parties prenantes. Celle-ci consiste d'abord à s'appuyer sur l'ensemble des justifications invoquées pour légitimer le primat des actionnaires autour des arguments liés au risque ou à la théorie de la propriété pour mettre en avant le fait que d'autres parties se retrouvent dans une situation semblable et devraient, en conséquence, bénéficier du même niveau d'intérêt de la part des managers.

Ensuite, Freeman a utilisé tous les arguments liés aux limites du marché (présence d'externalités, irrationalité collective de la rationalité individuelle) pour justifier la prise en compte des autres parties prenantes.

Figure 1.4. Fondements normatifs de la théorie des parties prenantes



Source : Gond J.-P., Mercier S.(2006), Les théories des parties prenantes, in Allouche J., *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, Vuibert, Paris, pp. 917- 925.

⁷³ Dans son ouvrage majeur *Théorie de la justice* de 1971, le libéral John Rawls écrit qu'une société est juste si elle respecte trois principes, dans l'ordre : 1) garantie des libertés de base égales pour tous ; 2) égalité des chances ; 3) maintien des seules inégalités qui profitent aux plus défavorisés.

La théorie des parties prenantes pourrait être reliées à la théorie de l'agence ou celle des coûts de transaction ; tant qu'il existe un contrat entre la firme et ses parties prenantes. Cependant, le lien entre l'entreprise et ses parties prenantes ne se limite pas aux contrats et aux transactions, ceux sont des relations nouées qui garantissent le succès et la survie de l'entreprise à long terme. Jensen (2001)⁷⁴ considère que l'entreprise ne peut maximiser sa valeur en ignorant une de ses parties prenantes, quelque soit son importance. L'auteur critique cette théorie en affirmant que les managers ne peuvent pas prendre de véritables décisions, mais doivent faire des choix raisonnés plutôt difficile vue la multiplicité des critères de sélection et leur l'hétérogénéité (Perez, 2002)⁷⁵

1.3.3.3. Les typologies des parties prenantes

Afin de mieux cerner le concept et de dresser l'inventaire des parties prenantes d'une entreprise, de nombreux auteurs ont proposé les typologies suivantes :

✓ *Distinction selon Carroll (1989) parties prenantes primaires ou secondaires*: les parties prenantes primaires sont impliquées directement dans le processus économique et ont un contrat explicité avec la firme : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs ; les parties prenantes secondaires ont des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat implicite ou moral : associations de riverains, collectivités territoriales, ONG... ;

✓ *Distinction selon Clarkson (1995) parties prenantes volontaires ou involontaires*: les parties prenantes volontaires acceptent (en général contractuellement) d'être exposées à certains risques, les parties prenantes involontaires subissent le risque sans avoir noué aucune relation avec l'entreprise.

✓ *Distinction selon Mitchell, Agle et Wood. (1997) parties prenantes urgentes, puissantes, légitimes* : les auteurs proposent une catégorisation des parties prenantes fondée sur leur influence, la légitimité de chacune de relations des parties prenantes avec l'entreprise, et l'urgence de la demande des parties prenantes. Le pouvoir est détenu par des groupes d'acteurs qui ont la capacité d'influencer les décisions actuelles ou futures de l'entreprise. La légitimité d'un groupe correspond à sa reconnaissance et son acceptation sociale. Cette légitimité permet aux actions de l'entreprise d'être à la fois désirables et appropriées. L'urgence des exigences, qui confère une dimension plus dynamique et temporelle au modèle, définie en termes de criticité (de leur revendication ou de leur relation) et de sensibilité (au

⁷⁴ Mansour F.M.B. (2011), op.cit. p.12

⁷⁵ Perez R. (2002), « L'actionnaire socialement responsable », Lavoisier, revue française de gestion, 5, n°141, p. 131-151

temps) ; en d'autres termes, il s'agit de prendre en considération la sensibilité des parties prenantes au délai dans lequel leurs attentes sont satisfaites et le caractère critique de leurs droits pour l'entreprise. Chacune de ces catégories est sous –segmentée en tant que parties prenantes dormantes, discrétionnaires ou exigeantes⁷⁶ :

- La partie prenante « latente » n'a que le pouvoir qui lui permettrait d'imposer à l'entreprise sa volonté, n'étant pas légitime et ne possédant pas de demande urgente.

- La partie prenante « discrétionnaire » est considérée comme légitime mais n'a ni pouvoir d'influence sur l'entreprise, ni de demande urgente.

- La partie prenante « revendicatrice » a des demandes urgentes à faire valoir. Cependant, comme elle n'a ni pouvoir, ni légitimité, elle ne possède aucune capacité d'influence sur l'entreprise.

- La partie prenante « dominante » possède les deux attributs les plus importants pour influencer l'entreprise : le pouvoir et la légitimité.

- La partie prenante « dépendante » exprime des demandes légitimes et urgentes ; en revanche, elle n'a pas le pouvoir nécessaire pour atteindre ses objectifs.

- La partie prenante « dangereuse » a des demandes urgentes qui restent néanmoins illégitimes ; par conséquent, elle ne peut abuser de son pouvoir sur l'entreprise.

Ce modèle dynamique insiste sur le fait que les parties prenantes ne sont pas statiques : elles évoluent au sein des divers groupes dans lesquels elles peuvent perdre ou gagner en légitimité et/ou pouvoir et/ou urgence. Cependant, ce modèle est parfois critiqué (Driscoll et Starik, 2004)⁷⁷, biaisé par une vision opportuniste (préoccupation économiques à court terme, analyses de type coût/bénéfice ou souci du retour sur investissement). Pour ces auteurs, l'environnement naturel apparaît comme une entité à part entière des parties prenantes. Il englobe l'atmosphère, l'hydrosphère, la lithosphère, l'écosystème et toutes les formes de vie humaines ou non humaines. Driscoll et Starik (2004) offrent donc une vision plus large du concept des parties prenantes⁷⁸.

⁷⁶ Igalens J., Point S. (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, Paris, p. 33-34

⁷⁷ Driscoll C. et Starik M. (2004), "The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of the natural environment's stakeholder status", *Journal of Business Ethics*, vol.49, n°11, p. 55-73. Cité par Igalens J. et Point S. (2009), op. cit. p. 35

⁷⁸ Durif F. (2006), « Vers un modèle de responsabilité sociale intégrateur en stratégie : une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique », *Cahier de recherche*, Février 2006, ESG UQAM, Chaire en Management des Services Financiers, p.5

✓ **Pesqueux (2002)**⁷⁹ distingue les parties prenantes contractuelles des parties prenantes diffuses. Les parties prenantes contractuelles sont les partenaires en lien de contrat avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs,...). Les parties prenantes diffuses en revanche, sont les partenaires en interaction avec l'entreprise et cela sans liens contractuels explicites (organismes publics, collectivités territoriales, ONG, opinions publiques...).

La théorie des parties prenantes élargit la vision input-output de la firme et reconnaît l'importance d'autres parties que les actionnaires. Elle souligne l'importance de la réciprocité et de la confiance dans et hors de l'entreprise. Trois dimensions ressortent particulièrement:

- L'interdépendance: ici la relation actionnaire-gestionnaire n'est plus antagoniste comme dans la théorie de l'agence.
- La loyauté: la confiance des consommateurs en la marque, induit un meilleur partenariat avec les fournisseurs
- La réputation: suscite la crédibilité, favorise les relations stables entre la firme et les parties prenantes.

1.3.3.4. Le modèle en réseau des parties prenantes de l'organisation

La principale difficulté concernant l'approche des parties prenantes est que les recherches dans la littérature identifient un nombre relativement différent de parties prenantes selon le type d'étude (voir ci-dessus). Ainsi, afin de proposer un modèle spécifique intégrateur de l'ensemble des parties prenantes, il est tout d'abord essentiel d'observer ces variances dans le nombre de parties prenantes impliquées et ensuite de se concentrer sur le rôle essentiel du dirigeant de l'organisation dans les relations avec ces dernières.

En effet, le dirigeant se trouve au centre d'un rayon d'un modèle de parties prenantes, incluant à la fois les parties prenantes contractuelles et la communauté : consultants, sous-traitants, corps électoral, autorités locales, communauté, supérieurs immédiats (managers contractuels) et subordonnés immédiats (assistants managers). De même pour Mercier (2004), Driscoll et Starik (2004) le dirigeant est au centre d'un réseau contractuel composé de parties prenantes internes et externes. Afin de synthétiser la littérature, Durif (2006)⁸⁰ a conçu un modèle intégrateur des parties prenantes en forme de réseau, avec au centre le dirigeant de l'entreprise. Ce modèle (voir **figure 1.5.**), suggère que la parties prenantes s'identifient au travers de leurs intérêts dans l'organisation et met en avant le caractère dyadique entre les

⁷⁹ Pesqueux Y. (2002), Organisations : modèles et représentations, P.U.F, p.157

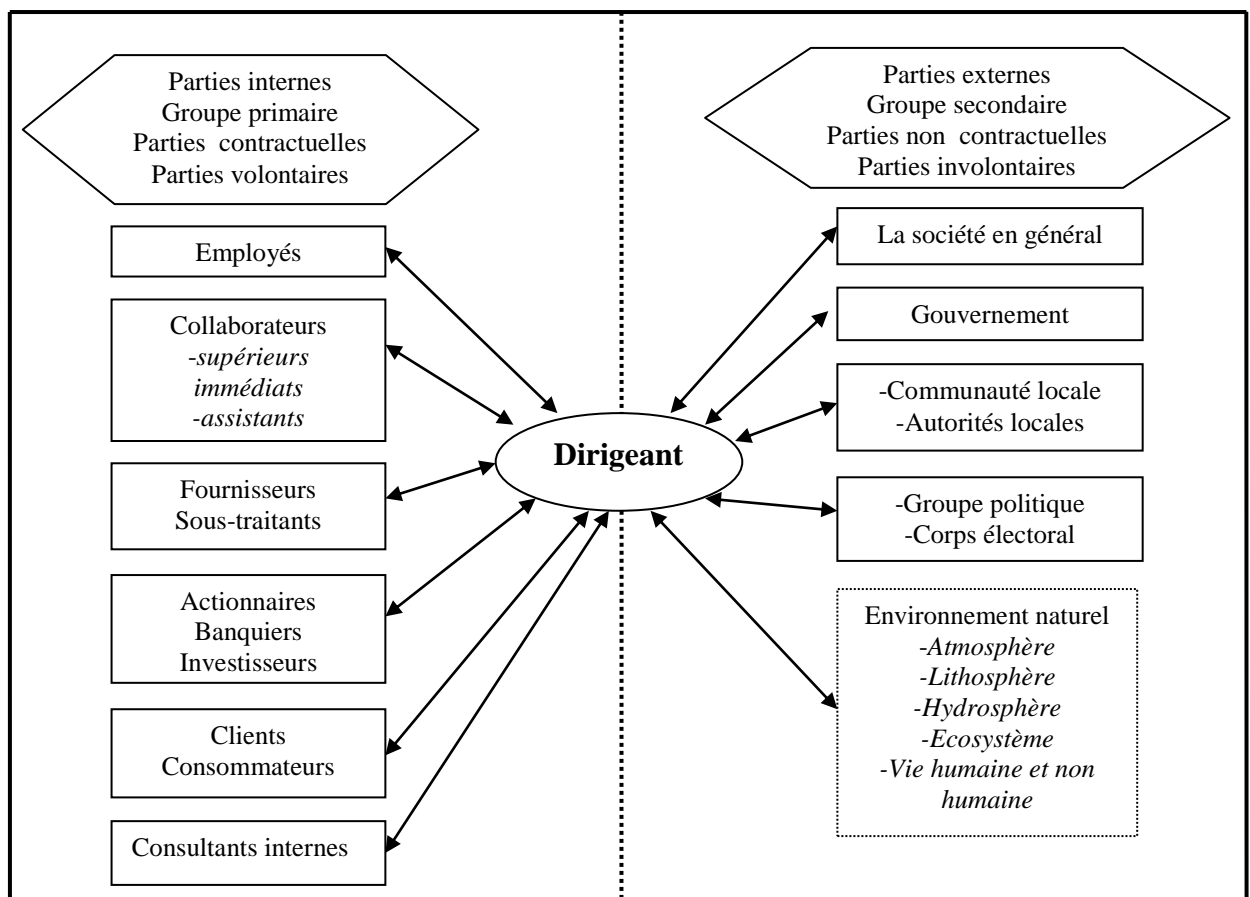
⁸⁰ Durif F. (2006), op.cit. p.6

Chapitre 1 : La responsabilité sociale de l'entreprise : de la théorie à la pratique

organisations et leurs parties prenantes. Cependant, il est envisageable de construire un modèle relationnel dyadique (Beckman, 2004).

En conclusion, il est important de parler d'un véritable réseau relationnel entre les différentes parties prenantes et l'organisation. En effet, selon Simmons (2004), la perspective éthique est maintenant liée dans une organisation de parties prenantes relationnelles du modèle. Thomsen (2004) démontre également que la théorie des parties prenantes tente d'endosser sérieusement l'idée que les dirigeants agissent comme des agents aux intérêts personnels, non seulement pour les actionnaires, mais aussi pour toutes les autres parties prenantes. La littérature basée sur les parties prenantes ambitionne donc de mettre en évidence une vision pluraliste de l'organisation, en tant qu'entité ouverte sur son environnement, ainsi que de fonder une vision partenariale des organisations, associant les dirigeants à l'ensemble des parties prenantes (Mercier, 2004)⁸¹.

Figure 1.5. Le modèle en réseau des parties prenantes de l'organisation



Source : adaptée de Donaldson et Preston, 1995⁸², p.10 et de Mercier, 2004, p.62

⁸¹ Mercier S. (2004), L'éthique dans les entreprises, La découverte, p.62

⁸² Donaldson T., Preston L.E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence, and implication", Academy of Management Review, vol. 20, N° 1, p. 65-91

1.3.4. Définitions théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise:

Etymologiquement, la RSE consiste, pour l'entreprise, à assumer ses promesses (Dupré, 2008). L'acronyme RSE pour Responsabilité Sociale de l'Entreprise est la traduction de l'acronyme anglo-saxon *CSR Corporate Social Responsibility*. Toutefois, pour éviter des confusions, certains auteurs préfèrent la traduction du terme anglophone *social* par *sociétale*. En effet, dans la langue française, le mot *social* ne reflète pas vraiment les sphères économiques et environnementales⁸³. Et si on analyse cet acronyme, trois notions viennent s'ajouter les unes aux autres. La notion de « responsabilité », tout d'abord renvoie à la fois à une obligation juridique civile : celle de réparer les dommages, de respecter un engagement.⁸⁴ La notion de « social » ensuite, renvoie à l'impact du comportement de l'entreprise sur la société, c'est-à-dire, au de la des salariés, sur son environnement de parties prenantes (clients, fournisseurs, sous-traitants, concurrent, etc). Ainsi, nous confortant l'idée que cette notion renvoie, bien d'avantage à un aspect sociétal que purement social⁸⁵. La notion « d'entreprise », enfin, est envisagée d'un point de vue économique, elle vise toute entité, qui fournit des biens et services sur le marché, et dans le but d'atteindre un profit maximum.

Par définition, cette responsabilité s'ajoute à et complète la responsabilité qui découle des obligations légales et contractuelles de l'entreprise. Il s'agit pour l'entreprise de reconnaître à la fois son rôle économique, son rôle social et son rôle sociétal (*triple bottom line*) et de s'interroger sur la meilleure façon d'agir dans le cadre de son activité.

Pour cerner la notion de RSE, nous procéderons à un tour d'horizon des définitions théoriques, car en dépit des importantes contributions théoriques des dernières décennies, il n'existe toujours pas de définition stricte de la responsabilité sociale des entreprises.

C'est depuis les années 1960 et 1970, que nous assistons à la multiplication des définitions de la RSE (Wood, 1991⁸⁶; Carroll, 1999). L'une des explications à cette propagation est que le domaine de la RSE n'est pas influencé simplement par les évolutions théoriques mais l'est aussi par des agendas politiques, sociaux et managériaux (Locket et al, 2006).

⁸³ Ferange P. (2009), « Innovation de développement durable : proposition d'un cadre conceptuel », Working paper 2009/7, centre de recherche Warocqué, UMon.

⁸⁴ « Obligation ou nécessité morale, intellectuelle, de réparer une faute, de remplir un devoir, un engagement », le Petit Robert, 2009

⁸⁵ L'ISO, par exemple, s'exprime en termes de responsabilité sociétale.

⁸⁶ Wood D.J. (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4 (Oct.), pp.691-718.

Cependant Allouche et al. (2004), considèrent que les tentatives de définitions de la RSE par les acteurs concernés, entreprises, agences de notations et chercheurs, ont généré une confusion dans la conceptualisation de cette notion.

Pour Persais (2007), la RSE est considérée comme une convention entre acteurs. Pour lui, cette notion est par nature subjective puisqu'elle renvoie à l'idée que chacun se fait du rôle de l'entreprise dans la société. Donc, les définitions sont le reflet d'ententes entre parties intéressées par la mise en œuvre de la RSE.

Déjean et Gond (2004) font la différence entre les définitions institutionnelles et celles académiques de la RSE. La plus part des définitions institutionnelles accordent une place centrale à l'engagement de l'entreprise en spécifiant que cet engagement doit aller au-delà des obligations et des attentes légales.

Pasquero considère que les chercheurs sont aujourd'hui dans une impasse dans leur processus de théorisation. C'est pourquoi il propose de définir la RSE comme « un moment précis dans un processus d'adaptation » au nouveau contexte, comme « la stabilisation d'un accord (durable ou non) entre l'entreprise et les parties prenantes ». Ainsi, si l'on veut faire avancer la théorie, il faut rompre avec la tradition selon laquelle la RSE n'est qu'une simple extension de la mission économique de l'entreprise vers des objectifs socio éthiques. Ceci permettra de sortir de cet écueil théorique pour s'ouvrir sur la sociologie, les sciences politiques, etc., et quitter le seul cercle du management. Il faut donc que l'étude de la RSE se rapproche des autres sciences sociales et ancre sa réflexion sur le rôle de l'entreprise dans la société. C'est pour cette raison que Pasquero a appelé aux développements d'un « paradigme socio-constructiviste ».

Pour ce faire, il a fait référence à cinq approches pour analyser la RSE en tant que processus : (1) le paradigme socio-interactionniste (Strauss); (2) l'approche de l'encastrement (Granovetter); (3) les théories de l'acteur réseau (Callon et Latour); (4) la théorie des systèmes de justification (Thévenot et Boltanski) et (5) les théories institutionnalistes « actionnalistes » (Hoffman et Orléan). Ces théories ont l'avantage de définir la RSE comme une trajectoire de formes, une logique d'actions ancrées localement, ce qui permet d'intégrer différents niveaux de contexte (macro, micro) centrés sur les choix des acteurs. En somme,

l'ensemble de ces approches offre des outils pour mieux saisir les actions menées sur le terrain⁸⁷.

Griffin⁸⁸ a signalé que la définition de la RSE dépend de la position sociale et de la vulnérabilité des acteurs. Elle a illustré cette posture avec trois situations de l'entreprise vis-à-vis des citoyens :

1.3.4.1. *Business is business* :

L'entreprise n'a qu'un seul rôle, celui de faire du profit dans un contexte où l'État est le garant du bien commun. Les entreprises créent de la valeur ajoutée dans les sociétés par le biais des emplois générés, de leur responsabilité vis-à-vis de les actionnaires, de leurs contributions tributaires, et par la production de biens utiles à la population. La responsabilité sociale dans ce contexte repose particulièrement sur le bien-être des employés.

1.3.4.2. *Business and society* :

Les entreprises et la société sont reliées entre elles, même si chacun a des intérêts différents. En fait, les acteurs de chaque secteur ont des motivations et des objectifs différents. L'interaction entre les secteurs public et privé définit l'arène des règles du jeu et la marge de manœuvre.

1.3.4.3. *Business within society* :

Les entreprises travaillent de près avec les parties prenantes; il existe une reconnaissance d'intérêts partagés entre les entreprises et la société. Il y a reconnaissance d'une relation de confiance croissante avec les parties prenantes, d'une part, et de l'autre, une plus grande interdépendance entre les entreprises, les gouvernements et les organisations de la société civile.

La complexité du contexte d'émergence de la RSE a, en effet donné naissance à une grande variété de définitions que nous exposant de façon non exhaustive dans le tableau ci-après :

⁸⁷ Champion E. et Otero A. I. (2006), « Séance *Héritage et bases théoriques* », Cahier de recherche Les cahiers de la CRSDD, collection recherche, N° 11-2007, sur l'atelier international « Faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental » Montréal, 12 au 15 octobre

⁸⁸ Griffin, Jennifer J., George Washington University, Corporate Social Responsibility: examining foundations of CSR in Europe and the United States, Séance Héritage et bases théoriques, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 13 octobre 2006.

Tableau 1.4. Evolution des définitions théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise

Auteurs	Définition de la RSE
Bowen (1953)	« la RSE renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société »
Davis (1960)	la RSE renvoie aux « décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique ou technique direct de la firme »
Friedman (1962)	«Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires »
Mc Guire (1963)	« l'idée de responsabilité sociétale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais quelle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations »
Friedman (1970)	« la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits ». Elle consiste « à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu c'est-à-dire celles d'une concurrence ouverte et libre sans duperie ou fraude »
Backman ((1975)	« la responsabilité sociétale renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique »
Hay, Gray et Gates (1976)	La responsabilité sociétale pousse les entreprises à « prendre des décisions et à s'engager dans des domaines variés tels que : pollution...pauvreté et discrimination raciale... et d'autres problèmes sociaux »
Ackerman et Bauer (1976)	« Par l'expression responsabilité sociétale, on entend l'obligation d'assumer quelque chose. Un approche en termes de Sensibilités (Responsiveness) est plus juste car elle permet de répondre à la demande sociale plutôt que de décider quoi faire »
Carroll (1979)	La responsabilité sociétale est « ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et volontaire, à un moment donné » La PSE est l'articulation et l'interaction entre (a) différentes catégories de responsabilités sociales, (b) des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités (c) des philosophies de réponse à ces problèmes
Jones (1980)	La responsabilité sociétale est « l'idée selon laquelle les entreprises, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles ont une obligation envers les acteurs sociaux »
Wartick et Cochran (1985)	La PSE est « l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux »
Wood (1991)	« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultants de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel » La PSE est « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes/politiques/résultats observables liée aux relations sociétales de l'entreprise
Swanson (1995)	La RSE intègre une double perspective de contrôle social de la société sur l'entreprise et de respect volontaire par l'entreprise d'un ensemble de devoirs. Ses deux orientations se déclinent au niveau de macro-principes institutionnels et organisationnels et de micro-principes mis en œuvre dans les processus de prise de décision
Clarkson (1995)	La PSE peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise

Amadiou (1999)	La responsabilité sociale de l'entreprise « est une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son (l'entreprise) fonctionnement et de son activité ».
Gond et Igalens (2003)	« La responsabilité sociale renvoie à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilité au-delà de ses obligations purement légales et économiques »
Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007)	« La responsabilité sociale de l'entreprise est circonscrite au niveau de l'entreprise comme l'application des valeurs du développement durable »
Dietrich et Pigeyre (2005)	« sont considérées et dites responsables, ainsi que contribuant au développement durable, les entreprises qui parviennent à intégrer la dimension sociale de la mondialisation »
Bodet et Lamarche (2007)	La RSE est considérée comme « un processus en cours dont l'évolution dépendra du jeu des acteurs »

Source : adapté de Gond J.-P. ; Mullenbach- Servayre A. (2004), Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion ; Jan/FeB; 205 ; ABI/INFORMGlobal, p. 93

Toutefois, il n'a pas de consensus sur la définition de la RSE, certains auteurs pensent même que ce concept ne peut pas être défini (Jackson, Hawker, 2001). Cependant, Nelson (2004), a proposé certains points clés afin d'expliquer ce concept. Pour l'auteur, la RSE consiste à dépasser le stade de la philanthropie, des relations publiques et la simple conformité, pour s'institutionnaliser dans l'entreprise, offrir une plus grande responsabilité envers les parties prenantes et enfin une plus grande implication des principes et des valeurs de l'entreprise.

Après avoir défini théoriquement le concept de RSE, nous allons nous pencher sur les valeurs du dirigeant et le processus d'institutionnalisation de la RSE.

1.3.5. Les Valeurs individuelles et la responsabilité sociale de l'entreprise

Les pratiques RSE s'enracinent selon l'approche de Bowen (1953) sur un ensemble de valeurs et de règles qui émergent de la religion et du contexte culturel de l'homme. Ils traduisent ses relations à l'ensemble des parties prenantes, à l'environnement et aux responsabilités qui adviennent aux dirigeants. Les valeurs sont donc un moyen efficace de mesure de l'enracinement de la RSE chez les individus, en particulier pour ceux qui ont un rôle déterminant dans leur mise en œuvre, c'est-à-dire les cadres dirigeants.

Selon plusieurs études⁸⁹, la RSE est motivée avant tout par les valeurs personnelles du dirigeant, et non par sa vision stratégique (Murillo et Lozano, 2006 ; Worthington et al.,

⁸⁹ Cité par Louche C., Michotte E. (2011), "La Responsabilité Sociale des Entreprises dans les Petites et Moyennes Entreprises : revue de la littérature 2006-2009 et stratégie de recherche", CEB Working Paper N°11/003

2006(a)&(b) ; Vives, 2006 ; Cambra et al., 2008b ; Ciliberti, 2008 ; Jenkins, 2009 ; Ellerup Nielsen&Thomsen, 2009 ; Russo & Tencati, 2009). La RSE est perçue comme un devoir moral, une obligation de répondre aux attentes et intérêts des parties prenantes (Masurel, 2007), ainsi qu'à la communauté, quitte à en subir des coûts supplémentaires (Worthington et al., 2006(b)). L'attitude reflète de manière générale l'expression des valeurs d'un individu et son adhésion aux grands principes et valeurs portés par la RSE ; cette adhésion se reflète dans des considérations affectives et normatives. Ainsi, les valeurs personnelles fourniraient des cartes cognitives ou des scripts (Eden, 1992) qui détermineraient les perceptions par les managers des facteurs importants dans leur travail (Brown, 1992) et donc leur attitude vis-à-vis d'un certain nombre de phénomène dont la RSE fait partie. Les valeurs influenceraient donc sur les scripts cognitifs des dirigeants qui eux même auraient un impact sur le processus décisionnel en matière de RSE (Flannery, 2000).

En dehors des valeurs religieuses, d'autres valeurs tentent d'identifier les comportements socialement responsables. Les modèles de performance sociétale postulent un lien entre les principes de responsabilité (que l'on peut assimiler aux valeurs lorsqu'il s'agit de principes individuels) et les comportements adoptés (Wood, 1991).

Pour Martinet et Raynaud (2004)⁹⁰, les individus ne croyant qu'en la seule responsabilité économique de l'entreprise ont des valeurs proches de celles postulées par la théorie de l'agence, ils privilégient donc leurs propres intérêts. Par contre les individus ayant un comportement socialement responsables croient en un homme social.

1.4. Le processus d'institutionnalisation de la RSE

Un rapport de la Banque Mondiale (2003) souligne que l'institutionnalisation formelle et informelle par les règles, les organisations et les normes sociales favorisent la coordination des actions humaines. Le développement de la RSE nécessite la coordination des différentes parties prenantes, toute réponse à la question d'une standardisation de la RSE appelle une réflexion en matière d'acceptation des normes, des règles, des mœurs et des coutumes. Dés lors, il devient judicieux de s'inspirer des théories institutionnelles étudiées plus haut afin d'apporter un éclairage sur les formes d'acceptation et sur ces conséquences en matière de gouvernance des institutions.

⁹⁰ Martinet A.-C. Et Reynaud, (2004), Stratégie d'entreprise et écologie, Economica, Paris

1.4.1. Les référentiels liés à la RSE

La responsabilité sociale fait l'objet d'une attention accrue de la part de nombreuses entreprises ainsi que d'organisations de nature très diverses : des ONG, des institutions européennes et mondiales, des associations professionnelles et des réseaux d'entreprises. Beaucoup de ces organisations assurent la promotion d'une définition de la RSE ou d'une vision particulière de ce concept.

La plupart des définitions accordent une place centrale à la notion d'engagement de l'entreprise, et spécifient que cet engagement doit aller au-delà des obligations et des attentes légales. Cependant, ces visions divergent quant à leur approche de la structure de la RSE, et les axes privilégiés par les organismes ne sont pas toujours les mêmes.

Ainsi une entreprise d'un secteur donnée définira la RSE en fonction des parties prenantes pertinentes de son point de vue, alors que des institutions à caractère plus international auront tendance à privilégier les relations avec la communauté locale et les familles des employés, et d'autres renvoyant à des problèmes plus spécifiques tels que le travail des enfants⁹¹.

Les pratiques managériales associées à la RSE de notre siècle prennent sans doute leur forme contemporaine dans le reflux du néolibéralisme au milieu des années 1980. Largement portées par la mouvance du développement durable, c'est à partir de la fin des années 1980 que se modèlent de nouvelles pratiques d'abord au sein des organisations puis dans l'opinion du grand public et enfin, à travers différentes législations.

A la suite du rapport Brundtland⁹² en 1987, des pratiques associées à la RSE ont émergé, et elles se diffusent depuis. Il faut attendre jusqu'au Sommet de la Terre de 1992 pour que la vague d'intérêt pour le thème de la RSE soit réellement lancée. La notion s'est élargie pour comprendre le domaine social et environnemental. De plus, les outils pour la pratique de la RSE se sont développés. Selon le site Novethic⁹³, Parallèlement à la diffusion

⁹¹ Dejean F., Gond J.-P. (2004), « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance Contrôle Stratégie- Volume 7, N°1, mars, p.13*

⁹² Le **Rapport Brundtland**, officiellement intitulé **Notre avenir à tous** (*Our Common Future*), est une publication rédigée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland. Utilisé comme base au Sommet de la Terre de 1992, le rapport a popularisé l'expression de « développement durable » et a notamment apporté la définition communément admise du concept.

⁹³ Novethic, créée en avril 2001, est un centre de recherche et d'expertise sur la responsabilité sociétale des entreprises et l'investissement socialement responsable <http://www.novethic.fr/novethic/investissement-socialement-responsable/economie-social-et-solidaire/fonds-ethiques/112403.jsp>

de pratiques associées à la RSE dans les secteurs classiques, nous assistons aussi au développement d'une industrie verte. Selon un rapport de l'OIT⁹⁴, le secteur des énergies renouvelables à lui tout seul, pourrait ainsi représenter 7 millions d'emplois supplémentaires d'ici 2030⁹⁵.

La dernière décennie a été marquée par l'apparition de directives européennes (livre vert sur la RSE, 2001), de nouvelles institutions de représentation des entreprises (à titre d'exemple, la création du *World Business Council for Sustainable Development* en 1995), la montée en puissance d'associations de représentation de parties prenantes, de forums de concertation et le développement de nouvelles normes relatives à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (*Global Reporting Initiative* à partir de 1997, *Sigma project* en Grande-Bretagne, SD 21000 en France, projet ISO sur la Responsabilité Sociale, etc.). Cette création de nouvelles institutions s'accompagne d'une dynamique de création de nouveaux marchés (du conseil, de l'audit, de l'analyse extra-financière, de l'ISR) qui contribuent à définir la nature et le périmètre de la RSE (Vogel, 2005)⁹⁶.

Avec les années 2000 dans le sillage du *Global Compact*⁹⁷, de nombreuses initiatives visant à créer un cadre de compréhension commun à tous les acteurs de la RSE ont été créées. La plupart du temps les normes et standards sur la RSE devançant et opérationnalisent des lois nationales qui restent jusqu'à ce jour peu contraignantes, soit que leur champ soit restreint, soit qu'elles ne fassent pas l'objet d'une application trop stricte. Mais historiquement, le grand mérite de ces normes et standards a été d'homogénéiser en partie les pratiques de la RSE, et de clarifier les attentes de la société vis-à-vis des entreprises. L'opinion publique commence à considérer un certain nombre de pratiques associées à la RSE comme nécessaire, préparant ainsi la voie pour de futures lois plus contraignantes.

⁹⁴ OIT : l'Organisation internationale du travail a été créée en 1919 par le traité de Versailles afin de promouvoir la justice sociale par l'amélioration des conditions de vie et de travail dans le monde, elle est devenue une institution spécialisée de l'ONU en 1946, elle élabore, développe et promeut de manière globale un système de normes internationales du travail (la liberté syndicale et le droit d'organisation, l'abolition du travail forcé, les discriminations au travail et l'égalité de rémunération, l'élimination du travail des enfants...)

⁹⁵ http://www.novethic.fr/novethic/planete/institution/institutions_internationales/des_millions_emplois_verts_creer.jsp (Consulté le 29 juin 2009)

⁹⁶ Vogel D. (2005), *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press.

⁹⁷ Lancé en juillet 2000, le Pacte Mondial des Nations Unies est une initiative de l'ancien Secrétaire Général, destinée à **rassembler** les entreprises, les organismes des Nations Unies, le monde du travail et la société civile autour de dix principes universels regroupés en quatre grands domaines: droits de l'homme, conditions de travail, environnement, lutte contre la corruption. <http://www.pactemondial.org/>

Chapitre 1 : La responsabilité sociale de l'entreprise : de la théorie à la pratique

Malgré le relatif échec du sommet de Copenhague (2009)⁹⁸, ces initiatives généralement volontaires ne font que présager l'infrastructure légale qui s'est déployée dans la plupart des pays développés. Autre exemple, le Brésil qui a co-présidé avec la Suède le développement de l'ISO 26000, et assure un important travail de synthèse dans le cadre de la RSE. La participation de pays tel que le Brésil, la Chine, l'Inde... à la RSE est indispensable à moyen terme pour maintenir des règles de commerce internationales équitables.

Actuellement, c'est surtout les grandes entreprises qui appliquent la RSE sur une base plutôt volontaire, mais dans le futur si des lois viennent encadrer ces pratiques, le management tel que nous le connaissons aujourd'hui pourrait subir de profondes mutations. La première proposition est celle de l'application d'une gestion complètement tournée autour des objectifs d'une organisation centrale. Alors que nous observons une intégration de plus en plus importante des parties prenantes dans les activités opérationnelles de l'entreprise, ce dont témoigne l'ensemble des rapports de développement durable produit par les entreprises, il devient de plus en plus compliqué de ne pas redéfinir les relations entre l'entreprise et son milieu.

La deuxième proposition renvoie à l'idée d'un manager habitué à des techniques de gestion, optimisant sa gouvernance à travers ses indicateurs de performance et son bilan comptable. Dans ce contexte, l'ingénierie organisationnelle est primordiale dans un contexte de gestion socialement responsable.

Dans le prolongement du développement durable intervient le concept d'entrepreneuriat responsable qui désigne les « stratégies volontairement adoptées par les entreprises pour contribuer au développement durable » (CE, 2004). Cette définition rejoint le concept de responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE) qui représente, selon le CIDD (2006), « un processus d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans leur gestion en concertation avec leurs parties prenantes ».

⁹⁸ La **conférence de Copenhague** a été la 15^e conférence des parties (COP 15) de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC). Elle s'est tenue à Copenhague (Danemark), du 7 au 18 décembre 2009.

Chapitre 1 : La responsabilité sociale de l'entreprise : de la théorie à la pratique

Capron et Quairel-Lanoizelée (2004)⁹⁹ rappellent que la RSE trouve sa source dans les cadres légaux et normatifs de tout un ensemble d'institutions tant au niveau national qu'international. Nous comptant parmi ses sources, un ensemble de référentiels provenant de différentes institutions traitant des dimensions liées à la RSE et se caractérisent par leur caractère volontaire et non contraignant (voir tableau 1.5)

Tableau 1.5. Référentiels institutionnels liées à la RSE

Institutions ciblant la RSE	Points abordés
Les principes directeurs de l'OCDE (organisation pour la coopération et le développement)	Ils se focalisent sur les entreprises multinationales et sont déployés via des points de contacts nationaux. Ces principes couvrent des domaines tels que l'éthique des affaires, la corruption, les comportements concurrentiels, la fiscalité, les relations sociales, la protection des consommateurs ¹⁰⁰ .
La déclaration de principe tripartite de l'OIT (organisation internationale du travail)	Elle porte sur les dimensions relatives à l'emploi et se focalise sur les conditions de travail et de vie (égalité d'accès à l'emploi, sécurité et hygiène au travail...) et les relations professionnelles (liberté syndicale, conditions de négociation collective ou règlements des conflits de travail...) ¹⁰¹ .
Les normes de l'ISO dans le domaine de la RSE (<i>International Standard Organization</i>)	En particulier les normes 14001 et la nouvelle norme ISO 26000 qui couvre les différentes dimensions de responsabilité sociétale. (nous l'aborderons en détail par la suite)
La norme du Global Reporting Initiative (<i>GRI</i>)	Elle est développée par un réseau intégrant de nombreuses parties prenantes, elle vise à aider les entreprises à produire et à présenter des rapports qui intègrent les dimensions économiques, sociales et environnementales de leur performance ¹⁰² . (reporting)
Les principes du Pacte mondial de l'ONU (<i>Global Compact</i>)	Ils ont été lancés par Kofi Annan au Forum Mondial de Davos en 1999 ¹⁰³ . Ses principes se réfèrent aux droits de l'homme, droit du travail, protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.
L'Union Européenne	Commission Européenne a publié un Livre Vert sur la RSE en juillet 2001 et l'a définie comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes

1.4.2. Les définitions institutionnelles de la responsabilité sociale de l'entreprise

La Commission européenne définit la RSE comme suit : « Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à

⁹⁹ Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), « Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, Enjeux , Stratégies », La Découverte, Paris, p.116-117.

¹⁰⁰ OCDE : <http://www.oecd.org/dataoecd/56/39/1922470.pdf>

¹⁰¹ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/--mp_ent/documents/publication/wcms_124923.pdf

¹⁰² Les guides du GRI sont disponibles sur le site : <http://www.globalreporting.org/Home>.

¹⁰³ GRI : http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/dix_principes.html

leurs activités commerciales avec leurs parties prenantes. » Dans ce sens, l'entreprise socialement responsable ne satisfait pas seulement les obligations juridiques applicables, mais elle va au-delà. Elle investit davantage dans le capital humain, dans ses relations avec les parties prenantes et dans la protection de l'environnement.

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

Adoptée par 93 % des pays le 13 septembre 2010, la norme ISO 26000 définit la responsabilité sociétale d'une organisation comme la maîtrise par celle-ci « 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 ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

Le Pacte Mondial des Nations Unies, lancé par le Secrétaire général des Nations unies en 2000 considère que la RSE consiste pour les entreprises à «adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption».

Pour l'OCDE¹⁰⁴, « on attend des entreprises qu'elles respectent les différentes lois qui leur sont applicables et, dans la pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas consignées dans les textes de loi ». La RSE est une contribution positive que les entreprises peuvent apporter au progrès économique et environnemental et social, en réduisant au minimum les difficultés que leurs opérations peuvent engendrer, en particulier dans des domaines tels que les droits de l'homme, les relations du travail, l'environnement, la lutte contre la corruption et la protection des consommateurs.

S'inscrivant dans la suite de la déclaration de Bamako¹⁰⁵ du 3 novembre 2000 qui marquait « l'engagement des Etats et gouvernements francophones en faveur de la promotion

¹⁰⁴ http://www.oecd.org/searchResult/0,3400,fr_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html

¹⁰⁵ http://www.francophonie.org/doc/txt-reference/decl_bamako_2000.pdf

d'une culture démocratique intériorisée et du plein respect des Droits de l'Homme », la Déclaration de Québec¹⁰⁶, adoptée par les Etats membres de la Francophonie en octobre 2008, présente la RSE comme apportant une « valeur ajoutée en faveur de la paix, de l'Etat de droit, de la coopération et du développement durable » afin de faire face aux défis économiques auxquels sont confrontés les membres les plus vulnérables dans leur recherche d'un développement durable et harmonieux. « Promouvoir la responsabilité sociale/sociétale et environnementale de l'entreprise, c'est encourager les entreprises des pays membres à adhérer aux instruments, normes et principes internationaux pertinents ainsi que favoriser leur harmonisation ».

1.4.3. ISO 26000 : un cadre universel pour la RSE

Nous pouvons dénombrer un certain nombre de référentiels qui permet à différents niveaux d'évaluer la mise en œuvre de la RSE de manière concrète. Certains sont des normes donnant lieu à la certification ; d'autres sont des labels décernés par des organismes divers ; d'autres enfin sont construits par des agences de notation sociétale (ou extra-financière), qui évaluent les entreprises sur la base de critères liés aux multiples aspects de la RSE.

1.4.3.1. La norme européenne EMAS :

L'un des premiers est le système de management environnemental et d'audit (EMAS)¹⁰⁷ de l'Union européenne, il a été lancé en 1995, c'est un règlement détaillant les procédures pour la participation volontaire des entreprises au système d'audit sur leur management environnemental et la mise à disposition au public des résultats. Il a fait l'objet d'une révision en 2001, portant sur les points suivants :

- Elargissement de son champ d'application, de manière à englober toutes les organisations qui ont des effets marquants sur l'environnement de manière directe ou indirecte (institutions financières, administrations publiques...);
- Compatibilité avec la norme ISO 14001;
- Nécessité d'une implication des employés dans sa mise en œuvre ;
- Incitation à la participation des PME, en recourant à différents moyens pour les soutenir.

¹⁰⁶ http://quebec2008.francophonie.org/IMG/pdf/Declaration_Quebec_19_oct_08.pdf

¹⁰⁷ EMAS : *Eco-Management and Audit Scheme*

La diffusion de cette norme est bien moins étendue que celle de la norme ISO 14001 ; la première n'a été adoptée que par quelques milliers d'organisations, principalement en Allemagne et en Italie parce qu'elle est plus exigeante que sa concurrente, en imposant des obligations¹⁰⁸.

1.4.3.2. La norme Standard SA 8000 : (*Social Accountability Standard 8000*)

Lancée en 1997 par le *Council on Economic Priorities* et gérée par le *Social Accountability International (SAI)*. Cette norme est consacrée spécifiquement aux droits des travailleurs, et concerne le travail des enfants, le travail forcé, l'hygiène et la sécurité, la liberté syndicale et de négociation collective, la discrimination, les sanctions disciplinaires, le temps de travail, la rémunération et enfin les systèmes de management. Révisée en 2001, cette norme certifie pour les entreprises qui y souscrivent, que dans l'ensemble du périmètre qu'elles recouvrent, les conditions de travail sont décentes et respectent la dignité humaine¹⁰⁹.

1.4.3.3. OHSAS 18001 : (*Occupational Health and Safety Assessment Series*)

Elle est d'origine britannique, elle est dédiée à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail. Elle a été révisée en 2007 ; dans une perspective de management intégré QSE (Qualité, Sécurité, Environnement)¹¹⁰.

1.4.3.4. AA 1000 : (*AA :Accountability*)

La série de normes AA 1000 a été créée en 1999 par l'Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA). Elle assure la qualité et la crédibilité des approches de reporting, de l'audit et des rapports sur le comportement social et environnemental de l'entreprise. La série se compose de trois normes¹¹¹ :

- *AA 1000 Accountability Principle Standard 2008 (AA 1000 APS)*
- *AA 1000 Assurance Standard 2008 (AA1000 AS)*
- *AA 1000 Stakeholder Engagement Standard 2005 (AA 1000 SES).*

L'engagement vis-à-vis des parties prenantes, et les capacités des organisations à leur répondre et à rendre compte de leurs progrès, sont donc au cœur de cette série de normes, elles constituent pour les entreprises, un outil de gestion de la RSE.

¹⁰⁸ Lépineux F. et al. (2010), op. cit. p.150

¹⁰⁹ Bouyoud F. (2007), «L'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise : principes théoriques », 5^{ème} Congrès de l'ADERSE des 10 et 11 Janvier, p. 3

¹¹⁰ Ibid, p.153

¹¹¹ Ibid, p.152

1.4.3.5. L'ISO 26000 :

L'ISO a développé la norme ISO 26000 avec pour ambition de fournir à la responsabilité sociale un cadre universel permettant la convergence des actions de chacun vers un objectif collectif. Cette norme porte une même compréhension de la responsabilité sociale au niveau mondial. Elle traduit et formalise le bon sens collectif, en présentant les attentes de la société. Afin d'écrire cette norme, 500 experts de 80 pays, dont la moitié de pays en voie de développement y ont travaillé. Ce sont aussi 39 organisations internationales telles que l'OIT qui dispose d'un quasi droit de veto sur la norme, Commission Européenne, OCDE, GRI, OMS ou encore l'organisation internationale de la francophonie. Six catégories de parties prenantes concernées ont été identifiées afin de permettre aux moins familiers d'entre eux d'être effectivement associés aux débats : Il s'agit des représentants des catégories Consommateurs, Syndicats, Entreprises, Gouvernement, ONG, Services support et recherche et autres (consultants)¹¹².

Le défi du groupe c'est de maintenir la participation des pays en voie de développement. Cette implication s'est traduite à trois niveaux¹¹³ :

✓ Le premier niveau est celui de l'attribution des responsabilités pour la rédaction de la norme. Un partage et un équilibre entre pays développés et pays en développement ont été systématiquement recherchés. Le groupe a été présidé par le Brésil, appuyé par un vice président suédois.

✓ Le deuxième niveau est celui de la sensibilisation par l'organisation d'ateliers visant à informer de l'existence de cette initiative et à expliquer comment les pays en développement pouvaient participer et faire entendre leurs voix dans ce projet.

✓ Enfin le troisième niveau est celui de la mise en place de cinq groupes linguistiques permettant ainsi aux parties prenantes ayant un obstacle de la langue anglaise de participer aux échanges en français, en espagnol, en arabe, en russe et en allemand.

L'ISO 26000 a été qualifiée par Olivier Peyrat¹¹⁴ de « norme d'écosystème » dans le sens où elle permet d'appréhender l'organisation dans ses relations avec ses parties prenantes, avec son territoire, avec la société dans son ensemble.

¹¹² Deladerrière J.-M. (2009), « La responsabilité sociétale des entreprises : Définitions-Enjeux- projet de norme internationale », A.C.I. (Action Catholique des Milieux Indépendants), p.6. <http://www.acifrance.com/web/>

¹¹³ Aubrun M. et al. (2010), ISO 26000 responsabilité sociétale : comprendre, déployer, évaluer, AFNOR, p.9

¹¹⁴ Directeur général du groupe AFNOR

Enfin, la norme distingue les concepts de responsabilité sociale et de développement durable pour les replacer l'un par rapport à l'autre, mais aussi dissiper certaines confusions : le développement durable ne réfère pas à la durabilité des organisations. Il concerne la planète alors que la responsabilité sociale concerne l'organisation. Enfin, la responsabilité sociale peut aider les organisations à contribuer au développement durable.

a. Les principes de responsabilité sociétale :

Selon l'ISO 26000, les organisations doivent appliquer les sept principes suivants :

- Responsabilité de rendre compte ;
- Transparence ;
- Comportement éthique ;
- Respect des intérêts des parties prenantes ;
- Respect du principe de légalité ;
- Respect des normes internationales de comportement ;
- Respect des droits de l'Homme

Ces différents principes doivent être suivis par les organisations et guider l'évolution de leurs comportements. Ils se traduisent notamment à travers les valeurs de l'organisation et sa gouvernance.

L'un des principes fondamentaux de la responsabilité sociétale est celui de la « redevabilité ». Il s'agit d'un nouveau concept propre à cette dernière. Ce terme recouvre plusieurs réalités : il s'agit à la fois d'assumer ses décisions et activités et leurs impacts, et d'en rendre compte. C'est le fait de répondre de ses décisions, de ses activités et des impacts associés.

La redevabilité contribue à la transparence. Mais cette dernière ne doit pas être totale et doit être encadrée. Il ne s'agit pas de dévoiler des secrets industriels ni une stratégie d'entreprise, mais plutôt d'assurer un accès possible à l'information des personnes concernées par une décision¹¹⁵.

¹¹⁵ Aubrun M. et al. (2010), op.cit. pp.23-24

b. Les questions centrales de la responsabilité sociétale :

La norme s'attache à l'identification de la responsabilité sociétale et le dialogue avec les parties prenantes de façon distincte, ce qui renvoie à la précision faites t concernant l'irréductibilité de la responsabilité sociale au dialogue avec les parties prenantes, même si ce dernier en est une composante essentielle. L'identification de la responsabilité sociale d'une organisation suppose une réflexion sur son ancrage dans la société et parmi ses parties prenantes, mais aussi qu'elle se familiarise avec les « domaines d'action de responsabilité sociétale » que la norme décline à partir des questions centrales suivantes:

- La gouvernance de l'organisation;
- Les droits de l'Homme;
- Les relations et conditions de travail;
- L'environnement;
- Les bonnes pratiques des affaires;
- Les questions relatives aux consommateurs;
- L'engagement sociétal.

c. Détermination du périmètre de responsabilité

Deux concepts présents dans ISO 26000 sont essentiels pour appréhender la RSE et son périmètre : *Le devoir de vigilance et la sphère d'influence*

Le devoir de vigilance est défini comme « une démarche globale et proactive d'identification, visant à éviter ou atténuer les impacts négatifs sociaux, environnementaux et économiques réels ou potentiels qui résultent des décisions et activités d'une organisation »¹¹⁶.

Ce devoir de vigilance sera d'autant plus nécessaire et exigeant que l'entreprise agit dans des pays qui ne disposent pas de moyens de prévention, d'inspection et de contrôle. Ce devoir de vigilance est très ambitieux, car il pousse les entreprises à apporter à des sujets qui peuvent lui semblé accessoires les mêmes soins que pour ceux qui font partie de son cœur de métier.

La norme discute aussi de l'étendue de la responsabilité sociale à « la sphère d'influence ». À travers ce concept, en ce qui concerne les parties prenantes, la norme précise

¹¹⁶ Gond J.-P., Igalens J. (2012), Manager la responsabilité sociale de l'entreprise, Dareios & Pearson, janvier, p.95

l'importance de les identifier sans se limiter aux groupes organisés, et expose les modes de dialogue qu'une organisation devrait établir avec « une ou plusieurs de ses parties prenantes ».

Elle peut trouver sa source dans¹¹⁷ :

- ✓ « la propriété et la gouvernance : cela inclut la nature et l'étendue de la propriété ou de la représentation éventuelle au niveau de l'organe directeur de l'organisation associé ;
- ✓ La relation économique : cela inclut la nature et l'étendue de la relation économique et l'importance relative de cette relation pour chaque organisation ; plus grande est l'importance pour une organisation, plus grande pourra être sa capacité d'influencer l'autre organisation ;
- ✓ L'autorité juridique/politique : elle repose, par exemple, sur des dispositions de contrats en vigueur ou sur l'existence d'un mandat juridique accordant à l'organisation la capacité d'imposer certains comportements à d'autres ;
- ✓ L'opinion publique : cela inclut la capacité de l'organisation à influencer l'opinion publique et l'impact de cette dernière sur ceux que l'organisation essaie d'influencer ».

La norme se poursuit avec deux larges sections consacrées aux questions centrales de responsabilité sociale d'une part, et à l'intégration de la responsabilité sociale dans l'organisation d'autre part, pour se terminer par une annexe sur les outils de responsabilité sociale¹¹⁸.

Même si la norme ISO 26000 n'est ni une norme de système de management, ni certifiable, elle fournit de solides bases pour l'organisation de la RSE. Elle apporte notamment des réponses précises sur les éléments de crédibilité suivants¹¹⁹ :

- ✓ **Le rôle des dirigeants.** La première responsabilité incombe aux dirigeants, car ils ont un rôle essentiel pour faire évoluer leur gouvernance et définir leurs engagements de responsabilité sociale. Leur engagement clair, motivé, suivi est indissociable de l'efficacité globale visée.
- ✓ **Dialogue avec les parties prenantes.** L'identification, puis la reconnaissance du rôle des parties prenantes, véritables acteurs de la démarche de RSE, est fondamentale. Elle implique concertation et communication organisées, construite et régulière.

¹¹⁷ Gond J.-P., Igalens J. (2012), op.cit. p.95

¹¹⁸ Gendron C. (2009), « ISO 26000 : vers une définition socialement construite de la responsabilité sociale d'entreprise », les cahiers de la Chaire- collection recherche N° 02-2009

¹¹⁹ Ces éléments sont extraits d'un projet de norme PR XP X30-27 de l'AFNOR intitulé « Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000 », cité par Gond J.-P., Igalens J. op.cit. p.102

✓ **Recherche de la pertinence de la démarche RSE.** Celle-ci s'établit au regard des impacts de l'entreprise sur les sept questions centrales de l'ISO 26000 et du dialogue avec les parties prenantes.

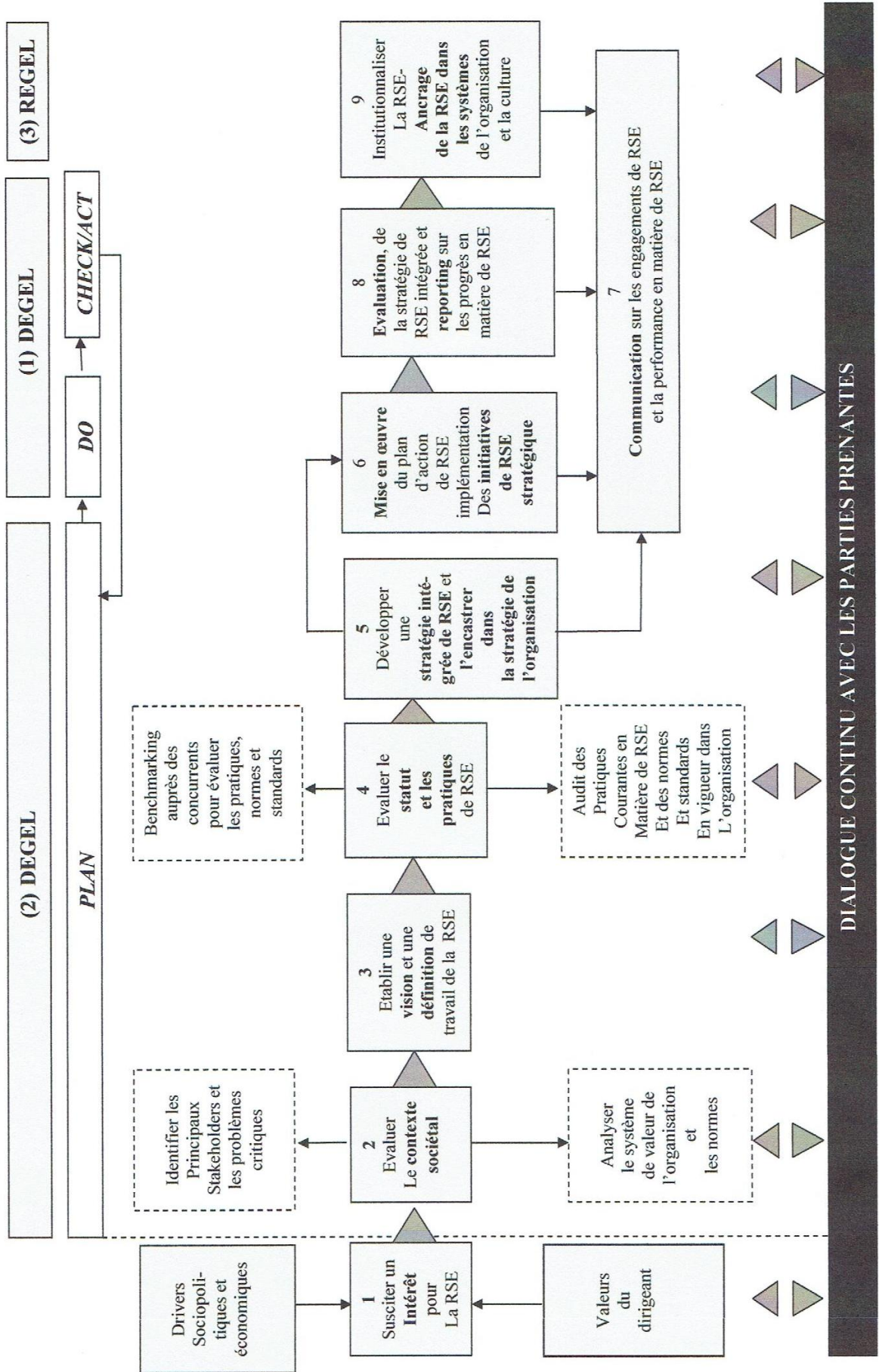
✓ **Formalisation.** Une formalisation des différents éléments constitutifs de la démarche (analyse d'impact et priorités, orientation et choix, engagements, actions, méthodes et pratiques...) renforce la crédibilité, notamment vis-à-vis des parties prenantes.

✓ **Reconnaissance.** La manière dont l'entreprise fait reconnaître la crédibilité de ses choix est déterminante pour construire la confiance qu'elle inspire auprès de ses parties prenantes. La pertinence et l'efficacité de la démarche peuvent être explicitées par l'entreprise elle-même (auto-évaluation), par un organisme externe, par une ou plusieurs parties prenantes.

✓ **Capitalisation et amélioration continue.** La crédibilité est un processus qui s'inscrit dans la durée, il s'appuie sur un apprentissage progressif.

La figure 1.6. Résume les principes ainsi que les questions centrales de la norme ISO 26000.

Figure 1.6. Un modèle intégrateur de mis en œuvre de la RSE



Source: Maon, Lindgreen et Swaen, (2009), « Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice », Journal of Business Ethics, 87:71-89, 2009, adapté en français par Gond J.-P. et Isalens J.op cit. p. 122

1.5. La RSE : Vision d'aujourd'hui

1.5.1. Vision contemporaine de la RSE :

Aujourd'hui, la sensibilisation à la responsabilité sociale au sein des organisations s'accroît pour différentes raisons. La mondialisation, une plus grande mobilité et une meilleure accessibilité, ainsi que la généralisation des possibilités de communication instantanée impliquent que les individus et les organisations de par le monde n'ont plus aucun mal à avoir connaissance des décisions et des activités des organisations, quelles soient situées à proximité ou éloignées.

Ces facteurs donnent la possibilité aux organisations de bénéficier de nouvelles pratiques et de nouveaux moyens pour résoudre les problèmes. Cela implique que les décisions et les activités des organisations sont de plus en plus soumises au regard d'une grande variété de groupes et d'individus.

Depuis les dernières décennies, la mondialisation s'accompagne d'un accroissement de l'impact des différents types d'organisations (privé et public, ONG) sur les communautés et l'environnement.

Les ONG et les entreprises fournissent désormais nombre de services qui étaient habituellement assurés par le secteur public, dans certains pays, tels que la santé, l'éducation et le bien-être. Le rôle des organisations des secteurs privé et public évolue de concert au fur et à mesure que s'étendent les capacités des pouvoirs publics de ces pays.

Dans les périodes de crise économique et financière, il convient que les organisations cherchent à maintenir leurs démarches de responsabilité sociale. Ces crises ont un impact significatif sur les groupes les plus vulnérables ce qui pousse à renforcer la responsabilité sociale. Elles offrent des perspectives pour intégrer plus efficacement les considérations sociales, économiques et environnementales dans les réformes des politiques et les décisions et activités des organisations. Les pouvoirs publics ont un rôle primordial à jouer dans la réalisation de ces perspectives¹²⁰.

Les consommateurs, les clients, les donateurs, les investisseurs et les propriétaires exercent de diverses manières une influence financière sur les organisations dans le domaine de la responsabilité sociale. Les attentes de la société vis-à-vis des performances des organisations continuent de croître. Dans de nombreux endroits, la législation sur le « droit de

¹²⁰ Bastin A., Bazinet M. (2012), Excellence managériale et responsabilité sociétale, Afnor, p.11.

savoir des communautés » permet aux gens d'accéder à des informations détaillées relatives aux décisions et activités de certaines organisations. Un nombre croissant d'organisations communiquent avec leurs parties prenantes, en établissant par exemple des rapports de responsabilité sociale, pour répondre à leurs besoins d'information sur les performances de l'organisation¹²¹.

1.5.2. Les enjeux de la RSE

Certaines entreprises ont compris le bien-fondé de la démarche RSE, alors que d'autres sont dans une position de défensive. Une étude réalisée en 2004 par Novethic sur l'impact du Développement Durable sur la stratégie des entreprises a recensé six profils d'entreprises, selon la pression ou les opportunités...

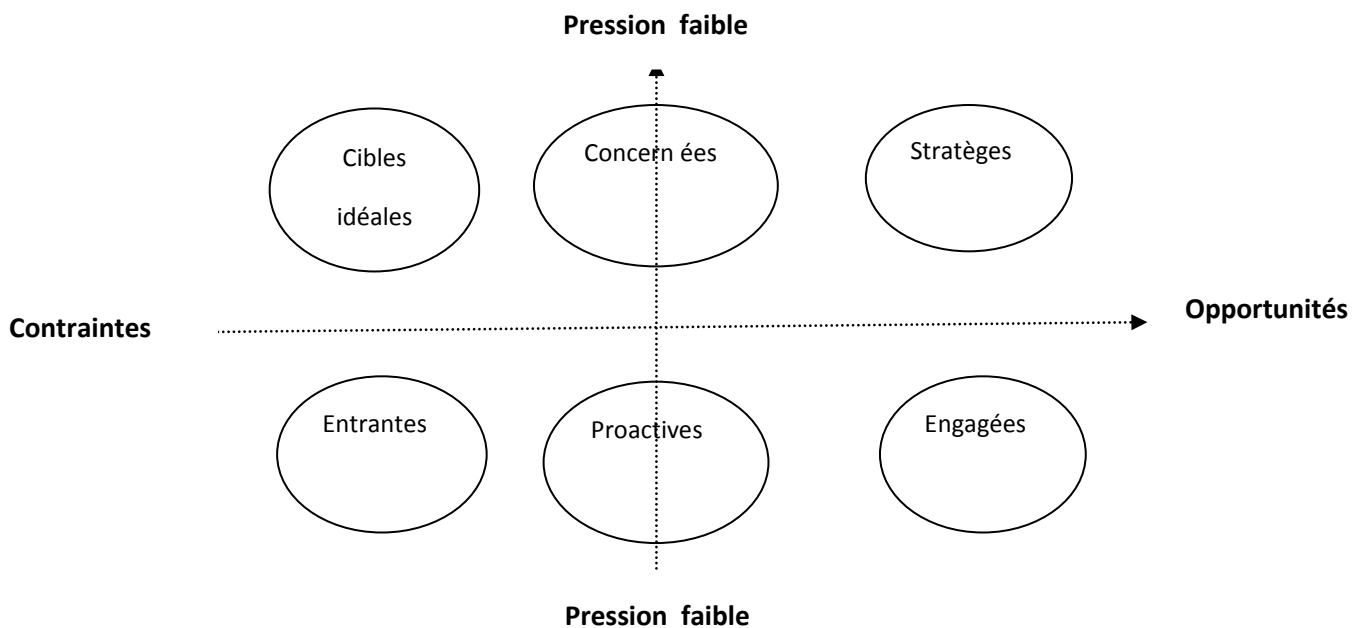
- ✓ **Les stratèges** : en faisant face à une pression forte, elles intègrent la RSE à leur stratégie globale, et voit en son apport une opportunité d'amélioration.
- ✓ **Les engagés** : l'adéquation de leurs valeurs et de celles de la RSE leur permet d'avoir une politique globale de responsabilité sociale.
- ✓ **Les concernées** : elles organisent leur démarche RSE autour de grandes priorités, et autour d'opportunités de marché.
- ✓ **Les proactives** : elles anticipent les attentes des clients en se positionnant en matière de RSE.
- ✓ **Les cibles idéales** : subissent une forte pression, elles cherchent à limiter les risques de mise en cause.
- ✓ **Les entrantes** : elles s'adaptent, par anticipation, aux nouvelles normes sans subir de pression forte au commencement de la mise en place de la RSE.

La figure 1.7. classe les enjeux pour une entreprise, selon deux approches l'une offensive, et l'autre défensive¹²²

¹²¹ Bastin A., Bazinet M. (2012), op.cit. p.12

¹²² Vermeulin.C., Vermeulin F. (2012), Comprendre et entreprendre une démarche RSE, AFNOR, juin, pp. 15-16

Figure 1.7. Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises



Source : étude Novethic 2004

1.5.2.1. L'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise par contrainte

L'entreprise aura pour réflexe de s'adapter pour ne pas perdre de marchés, dans une recherche de prévention de risques, pour réagir par rapport à des contraintes réglementaires ou des revendications de parties prenantes par :

- ✓ Des appels d'offres de plus en plus précis quant aux exigences sociales et environnementales ;
- ✓ De la sous-traitance, avec pour donneurs d'ordre des grandes entreprises elles-mêmes engagées sur la voie de la RSE et qui exercent une pression ;
- ✓ De nouvelles directives européennes : par exemple les normes ROHS (interdiction d'utiliser du plomb ou du cadmium dans les fabrications) ou les normes DEEE (souci de la fin de vie des déchets électriques ou électroniques).

Les politiques ont l'obligation, désormais, de promouvoir un développement durable et un progrès social. Pour être référencée et accéder aux consultations des donneurs d'ordre, l'entreprise se doit d'entreprendre une démarche RSE.

La pression sera d'autant plus marquée selon les secteurs d'activité, l'entreprise industrielle étant d'avantage concernée que celle de services. Soumises à une pression forte, ces entreprises peuvent en faire une opportunité stratégique.

1.5.2.2. L'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise à la quête d'une opportunité économique

Dans ce cas, l'entreprise perçoit la RSE comme un investissement à moyen terme, une source d'amélioration. Lorsque la pression est modérée, elle peut mettre en adéquation le développement durable avec ses valeurs. Elle évolue pour :

- ✓ Anticiper (meilleure gestion du risque social et environnemental)
- ✓ Se démarquer ;
- ✓ Bonifier son image ;
- ✓ Développer la motivation et la fierté d'appartenance du personnel ;
- ✓ Anticiper sur les évolutions possibles de la législation.

Adopter une stratégie de développement intégrant la RSE, n'est pas seulement réagir ou anticiper, c'est rechercher une valeur ajoutée, des bénéfices mesurables ou non. Citons à titre d'exemples :

- ✓ Une meilleure gestion des coûts, vérifiable par la performance énergétique ;
- ✓ Une source d'innovation et de différenciation grâce à la recherche de créativité ;
- ✓ Des relations harmonieuses avec les acteurs locaux se traduisant par la volonté d'associer et de valoriser dans un intérêt réciproque ;
 - ✓ Une plus grande attractivité en matière de recrutement conséquence d'une bonne image de l'entreprise ;
 - ✓ Des salariés fiers de leur entreprise, expliquant la stabilité des effectifs ;
 - ✓ Une réputation améliorée autour de valeurs repérées et concrètes qui rejaillit sur toutes les relations avec les parties prenantes ;
 - ✓ Une relation commerciale renforcée, une facilitation pour trouver les meilleures solutions avec des fournisseurs.

1.5.3. La mise en œuvre des démarches RSE dans l'organisation

Les travaux relatifs à la gestion du changement organisationnel s'avèrent utiles pour identifier les principales étapes au travers desquelles une organisation se transforme en entreprise « socialement responsable », tout en tenant compte de sa culture organisationnelle spécifique.

L'intégration poussée de la RSE dans l'organisation implique souvent une transformation importante de la culture organisationnelle et s'accompagne de nombreux

changement dans les modèles cognitifs, pratiques et comportementaux des managers et des employés.

Plusieurs typologies de changement organisationnel ont été proposées afin de rendre compte du processus de mise en œuvre de la RSE, en s'appuyant le plus souvent sur des modèles de changement, proposés par Lewin en 1951 (Dégel, Mouvement, Regel). Il suggère une logique de déploiement analogue à celle utilisée en gestion de la qualité, en suivant la « roue » de Deming et les étapes de *Plan, Do, Check et Act*.

1.5.3.1. *Susciter un intérêt sur le thème de la RSE dans l'organisation.*

La sensibilisation à la RSE dans une organisation procède souvent de pressions ou de facteurs externes, qui peuvent être sociopolitiques et/ou liés à des controverses sur des produits ou des comportements de l'organisation (annonce de licenciement lorsque des records de profitabilité sont atteints, mis en question de la sécurité d'un produit...). Aujourd'hui, les facteurs économiques sont souvent reconnus comme un facteur dominant du fait de la sensibilisation accrue des investisseurs et actionnaires aux problématiques de RSE. Les employés les plus engagés dans les pratiques de RSE peuvent jouer un rôle crucial dans les processus de sensibilisation au sein de l'organisation qui reflètent aussi les priorités et valeurs de l'équipe dirigeante.

1.5.3.2. *Evaluer l'entreprise dans son contexte sociétale.*

Cette étape invite à un premier exercice réflexif de diagnostic interne et externe consistant, d'une part, à identifier et à rendre explicite les normes et valeurs qui prévalent dans l'organisation et, d'autre part, à reconsidérer avec un regard neuf le contexte sociétal de l'entreprise ainsi que les grands enjeux auxquels sont confrontés ses parties prenantes.

1.5.3.3. *Etablir une vision et une définition de la RSE.*

La mise en œuvre d'une vision globale et prospective est une étape nécessaire à toute mise en œuvre stratégique. Ainsi qu'il est crucial pour les entreprises de se doter d'une définition de la RSE pour faciliter le processus de déploiement, même si cette définition est provisoire et imparfaite.

1.5.3.4. *Evaluer le statut de la RSE en interne et en externe.*

Afin de concevoir un plan stratégique de RSE cohérent et qui renforce le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ses principaux concurrents, l'entreprise doit pratiquer du *benchmarking*. Il peut-être utile d'intégrer dans cette démarche des entreprises qui ne font pas partie du même secteur industriel, mais qui sont dotées d'une forte visibilité

sur le thème de la RSE et qui ont apporté des innovations transposables dans d'autres contextes industriels et/ou organisationnels.

1.5.3.5. Développer un plan stratégique intégré.

C'est ici le caractère intégré du plan stratégique qui apparaît crucial. Les initiatives de RSE ne doivent surtout pas être pensées et présentées comme des « rajouts » venant s'empiler sur des objectifs stratégiques ou commerciaux jugés plus importants, mais doivent bien constituer les prolongements ou les supports des objectifs stratégiques centraux de l'organisation.

1.5.3.6. Mettre en œuvre les initiatives en matière de RSE.

Cette étape ne diffère pas radicalement des processus de mise en œuvre de la stratégie « classique ». Toutefois, des guides pratiques pour faciliter la mise en œuvre de la RSE ont été proposés, par exemple par le gouvernement canadien¹²³, mettant souvent en avant l'importance d'associer les employés en amont du processus.

1.5.3.7. Communiquer sur les engagements et la performance en matière de RSE.

Une enquête menée par Igalens, EL-Akermi, Gond et Swaen en 2009 sous la forme de focus groupe auprès de population d'employés, de managers et d'ouvriers de quatre grands groupes français souligne que les employés et les managers perçoivent en général la communication relative à la RSE comme étant chaotique et incohérente¹²⁴. Les sources d'information sur la RSE sont multiples (intranet, site web, documents internes...) et les communications internes et externes ne sont pas toujours mise en adéquation. Paradoxalement, les actionnaires sont souvent beaucoup mieux informés que les employés des pratiques de RSE mise en œuvre à l'attention de ces derniers ou de publics les touchants directement (communautés locales).

1.5.3.8. Evaluer les stratégies de RSE intégrées et la communication sur la RSE.

L'évaluation rigoureuse des progrès est une condition nécessaire au renforcement et à l'apprentissage de la RSE dans l'organisation, si l'on suit la logique de gestion de la qualité.

1.5.3.9. Institutionnaliser la RSE dans l'organisation.

Cette dernière étape consiste à faire en sorte que les nouvelles pratiques de RSE deviennent de nouvelles routines au sein de l'organisation. Cette étape implique souvent de profondes modifications, voire une nouvelle conception de certains aspects liés au contrôle de gestion et aux systèmes d'information dans les entreprises.

¹²³ Government of Canada, 2006. Corporate Social Responsibility: an Implementation Guide for Canadian Business (Government of Canada, Ottawa)

¹²⁴ Voir Igalens J., Gond J.-P., El-Akermi A. & Swaen V. (2011), « La responsabilité sociale des entreprises vue par les salariés : phare ou rétroviseur », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 59 (4).

Conclusion

Dés ses origines, la RSE est en conflit avec les modèles de management et théories économiques libéraux, dominants à l'époque, qui ne reconnaissent que la primauté de l'actionnaire (*Shareholder Model*), la seule loi du marché, et le caractère financier de la performance. Mais cela à changer, sous l'impulsion des Nations Unies et nous nous sommes mis à considérer que les entreprises doivent partager le devoir, autrefois réservé aux seuls pouvoirs réglementaires, de rendre le monde vivable pour l'ensemble de ses habitants, y compris ceux qui ont à souffrir les « retombées collatérales » des entreprises ; cela donne à la société civile un rôle d'appréciation de l'action des entreprises, et légitime les modèles de management fondées sur l'intérêt de toutes les parties prenantes (*Stakeholder Model*).

L'exercice de la RSE devient pour chaque entreprise, et d'abord pour ses dirigeants, une nécessité existentielle. Elle s'intègre nécessairement à son management stratégique et devient un facteur premier de différenciation compétitive.

Le principe d'une bonne gouvernance engendre quelques questions sur les enjeux et ce qui est en jeu : quelles sont les valeurs de l'entreprise ? Comment les décline-t on ? Quelle dynamique et quel pilotage ? Quelle manière de travailler avec les parties prenantes ? Quels principes éthiques ? Quel fonctionnement des organes internes et mécanismes de contrôle ? Autant de question auxquelles nous allons tenter de répondre dans le chapitre 2 consacré à l'étude du lien entre la RSE et la gouvernance d'entreprise.

Chapitre 2

**La RSE comme élément caractéristique
d'une nouvelle gouvernance**

Introduction :

Le concept de gouvernance s'applique aujourd'hui à l'entreprise pour caractériser les statuts, les pouvoirs, et les jeux des acteurs qui influencent la prise de décision. Ce concept irrigue le droit, la finance, la psychologie, la sociologie, la stratégie et plus globalement le management des organisations.

La littérature managériale s'intéresse à la gouvernance d'entreprise à partir des années 1970, pour décrire le mode de gestion des organisations et la répartition des pouvoirs et des rôles entre les actionnaires et les dirigeants. La responsabilité sociale de l'entreprise soulève donc la question de savoir pour qui gérer l'entreprise ?

Comme réponse à cette interrogation, deux visions de gouvernance d'entreprise se présentent : une première vision traditionnelle de la gouvernance d'entreprise où le dirigeant gère l'entreprise seulement pour l'actionnaire. Une seconde vision, élargie de la gouvernance d'entreprise où le dirigeant n'est plus simplement redevable auprès des actionnaires mais tien compte également des intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise (salariés, fournisseurs, créanciers, collectivités locales, pouvoirs publics et société au sens large) (Freeman, 1983, 1984)

Ce chapitre s'articule autour de cinq éléments. Nous commencerons d'abord par retracer les origines et le développement des mécanismes et des modèles de gouvernance d'entreprise, ensuite nous analyserons le rôle du capital humain dans l'évolution de ces modèles. Dans un troisième temps nous consacrons cette partie à la prise en compte de la RSE dans les dimensions et les règles de gouvernance d'entreprise, après nous aborderons le rôle du dirigeant dans l'adoption d'un comportement socialement responsable, ainsi que les dispositifs de régulation dans un contexte de bonne gouvernance. Enfin, nous nous intéresserons au côté organisationnel de la gouvernance d'entreprise, spécifiquement au conseil d'administration dont l'engagement dans la RSE est primordiale dans un cadre de bonne gouvernance.

2.1. La gouvernance de l'entreprise ou Corporate Governance :

2.1.1. Histoire et Définition de la gouvernance de l'entreprise:

Le concept anglo-saxon de « *governance* » a connu diverses traductions dans le monde francophone « *gouvernance* », « *gouvernement* », voire « *gouverne* ». Etymologiquement il trouve ses origines dans la langue française au XIII^{ème} siècle et renvoie à l'idée d'action pour piloter quelque chose.

L'évolution contemporaine du concept de gouvernance a été consacrée aux États-Unis via la « *corporate governance* ». En 1932, trois ans après le crash de 1929, Berle et Means publient « *L'Entreprise Moderne et la Propriété Privée* ». Cet ouvrage est considéré comme étant à l'origine de la gouvernance d'entreprise, devenue par la suite un domaine de recherche académique. En 1934, il devient l'un des piliers intellectuels de la création de la S.E.C., l'autorité boursière américaine. Les auteurs affirment que la *Corporate Governance* est apparue, il y a quelques décennies, suite à une contestation du pouvoir managérial, devenu discrétionnaire dans les grandes entreprises ; cette contestation est venue des actionnaires, notamment à travers les investisseurs institutionnels comme Calpers (fonds de pension des employés de l'État de Californie).

Un renforcement institutionnel du rôle des actionnaires a permis sur le plan opérationnel un rappel à l'ordre des dirigeants par leurs mandants. Cela a permis de rappeler aux dirigeants, par de nouvelles règles du jeu, leur objectif de maximisation de la richesse des actionnaires. Trois effets s'en sont suivis :

- ✓ Le renforcement du contrôle juridico-institutionnel des dirigeants par les actionnaires, d'où la création de comités d'audit, de comités des rémunérations, comme de comités stratégiques;
- ✓ La mise au point de mécanismes d'incitation dans la rémunération des dirigeants, de façon à les associer à l'intérêt des actionnaires; d'où la montée en force des primes variables - souvent plus fortes que les rémunérations fixes-, des stock-options, etc.
- ✓ L'application de sanctions (renvoi des dirigeants), en cas de valorisation insuffisante des actions, bien plus fréquentes qu'auparavant

Ce retour de l'actionnaire s'est appuyé, au plan théorique, sur la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976)¹²⁶. Ces auteurs considèrent que la firme est un noeud de contrats, associant la firme et l'ensemble des apporteurs de ressources, leur objectif limité d'explication de la structure de financement les conduit à construire un modèle simplifié ne considérant que deux relations d'agence. La première lie le dirigeant aux actionnaires et la seconde, la firme (représentée par les dirigeants et les actionnaires) aux créanciers financiers¹²⁷.

Après les succès, le capitalisme actionnarial a connu quelques échecs qui ont conduit à l'avènement de la gouvernance partenariale. Ces dérives ont commencé à partir de 1997 où la bulle spéculative s'est développée sur la bourse, notamment sur les valeurs technologiques, en sous-estimant les risques encourus par ces entreprises. La deuxième dérive repose sur certains comportements problématiques des dirigeants eux-mêmes, induits par les contraintes du marché mal maîtrisées. Pour respecter des normes de rentabilité très élevées à très court terme (au moins 15 % quel que soit le secteur d'activité et la conjoncture), beaucoup d'entreprises se sont mises à racheter leurs actions pour afficher une montée de leur cotation en bourse, mais parfois au prix d'un surendettement et d'un affaiblissement de l'entreprise. Une autre dérive réside dans l'évolution du revenu des dirigeants. Aux Etats-Unis, le revenu moyen des PDG. Dans les années 2000, leurs rémunérations, y compris les plus-values liées aux stock-options, représentent plus de 400 fois les revenus des salariés les plus modestes. Enfin, la suite de scandales de gouvernance la chute d'Enron, de Worldcom et la presque faillite de Vivendi Universal ont révélé ce que l'exercice autoritaire et non transparent du pouvoir au sein d'un grand groupe pouvait causer comme dégât à la société entière.

Suite à cela, le thème de gouvernance a pris son essor à la suite du rapport de Cadbury¹²⁸ (1992) qui a fourni une définition universelle : « *La gouvernance est un système par lequel les organisations sont dirigées et contrôlées* », et plusieurs auteurs ont proposé leur définition de la gouvernance d'entreprise :

¹²⁶ Revoir les travaux de Charreaux, Gomez, Wirtz... ; à la revue française de gouvernance d'entreprise, publiée par le club recherche de l'IFA ; cité par Pérez R. (2012), Gouvernance, responsabilité sociétale et développement durable, dans « Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Gouvernance Mondiale », sous la direction de Le Flanchec et al., Ed. ECONOMICA, p.146

¹²⁷ Charreaux G. (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Cahier du FARGO n° 1040101, Décembre, p.6

¹²⁸ Le prototype britannique des codes de bonne conduite, ou meilleurs pratiques de gouvernance. Il fut élaboré entre mai 1991 et fin 1992 par le comité du même nom, qu'il doit à sir Adrian Cadbury ex président du groupe cadbury-Schweppes.

Ainsi, Monks et Minow (1995)¹²⁹ proposent la définition suivante : « *la gouvernance d'entreprise, traduction de « corporate governance », est constituée du réseau de relations liant plusieurs parties dans le cadre de la détermination de la stratégie et de la performance de l'entreprise. Ces parties sont, d'une part, les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration ; d'autre part, les clients, les fournisseurs, les banquiers et la communauté* ».

Pour Charreaux (1997)¹³⁰, la gouvernance « *recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ».

Labelle et Martel (1997)¹³¹ la définissent comme « *une procédure et une structure utilisée pour gérer les affaires tant internes que commerciales de l'entreprise, dans le but d'en augmenter la valeur pour les actionnaires, ce qui inclut d'en assurer la viabilité financière* ».

Pour Mercier (1999)¹³² « *La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des dispositions qui permettent de s'assurer que les objectifs poursuivis par les dirigeants sont légitimes et que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont adaptés* ».

Dans le cadre de notre recherche nous adopterons une vision plus large de la gouvernance d'entreprise, correspondant à la définition fournie par L'OCDE (2004)¹³³ qui propose une acceptation élargie plus sociétale, en définissant la gouvernance de l'entreprise comme une « *référence aux relations entre la direction de l'entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs de l'entreprise ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer la surveillance des résultats obtenus* ».

¹²⁹ Monks R.A.G. et Minow N. (2001), in CABY et HIRIGOYEN, la création de la Valeur de l'Entreprise, 2^{ème} édition, Economica, Paris.

¹³⁰ Charreaux G. (1997), « Le gouvernement de l'entreprise » : Corporate Governance, Théories et faits, Economica.

¹³¹ Labelle R. et Martell L. (1997), « Exigences et pratiques canadiennes en matière de gouvernement d'entreprise », « in Gestion, volume 2, n° 4

¹³² Cité par Capron M., Quairel F. (2002), « les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes », CREFIGE, rapport pour le Commissariat Général du Plan intitulé « Gouvernement d'entreprise et gestion des relations avec les parties prenantes », sous la direction scientifique de C. HOARAU, directeur de recherche au GREGOR, IAE de PARIS.

¹³³ <http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>

2.1.2. L'importance de la gouvernance de l'entreprise

La mise en place de bonnes pratiques de gouvernance permet de poser les bases pour la croissance future de l'entreprise. Nous pouvons résumer l'importance de la gouvernance d'entreprise dans les points suivant ¹³⁴:

✓ Le processus d'investissement privé, basé sur le marché, favorisé par une bonne gouvernance d'entreprise, est désormais bien plus important pour la plupart des économies qu'il ne l'était auparavant. La privatisation a fait entrer les questions de gouvernance d'entreprise dans des secteurs qui étaient auparavant dans les mains de l'Etat. Les entreprises se sont tournées vers les marchés financiers pour chercher des capitaux, et des sociétés mutualistes et des partenariats se sont transformés en entreprises cotées en bourse.

✓ Le progrès technologique, la libéralisation et l'ouverture des marchés financiers, la libéralisation des échanges commerciaux et d'autres réformes structurelles, notamment la déréglementation des prix et la suppression des restrictions sur les produits et la propriété, ont rendu plus complexe l'affectation de capitaux dans un climat de concurrence, à la fois au sein d'un même pays et entre les pays. Il en est de même pour le contrôle de l'emploi des capitaux. Cette complexité rend une bonne gouvernance encore plus nécessaire mais aussi plus délicate.

✓ La mobilisation des capitaux est de moins en moins l'affaire de leurs détenteurs, au vu de la taille toujours croissante des entreprises et du rôle croissant des intermédiaires financiers. Le rôle des investisseurs institutionnels est également en augmentation dans de nombreux pays. Cette délégation toujours plus grande de l'investissement a fait apparaître la nécessité de disposer de bons accords de gouvernance d'entreprise.

✓ La déréglementation et les réformes ont remodelé le paysage financier national et mondial. Les accords institutionnels de longue date en matière de gouvernance d'entreprise se remplacent peu à peu par de nouveaux accords institutionnels, mais entretemps des incohérences et des lacunes se sont fait jour.

✓ L'intégration financière internationale s'est accentuée, et les flux commerciaux et d'investissement augmentent. Cela a eu pour conséquence l'apparition de problèmes transfrontaliers dans la gouvernance d'entreprise, y compris parfois des conflits dues à des différences culturelles dans la gouvernance d'entreprise.

¹³⁴ Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement/ Banque Mondiale (2005), Guide : Comment élaborer et mettre en œuvre un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ? Global Corporate Governance Forum, Volume 1, p.7

✓ Canaux de croissance et de développement, car une bonne gouvernance d'entreprise peut favoriser l'accès aux financements extérieurs par les entreprises, ce qui peut entraîner des investissements plus importants, engendrer une plus forte croissance et permettre la création de plus d'emplois. Elle peut également abaisser le coût du capital et accroître la valeur de l'entreprise, rendant les investissements plus attractifs, ce qui, à son tour, sera générateur de croissance et d'emplois.

Une bonne gouvernance assure de meilleures performances opérationnelles par une meilleure affectation et une meilleure gestion des ressources, créant globalement plus de richesses, et peut réduire le risque de crises financières, qui peuvent avoir des coûts économiques et sociaux dévastateurs.

Enfin, une bonne gouvernance d'entreprise peut entraîner de meilleures relations avec tous les acteurs économiques, améliorant ainsi les relations de travail de même que divers aspects du climat social, par exemple la protection de l'environnement.

2.1.3. Les mécanismes de la gouvernance :

Il existe une grande diversité de mécanismes de gouvernance, que ce soit au court de l'histoire ou à un moment donné. L'innovation institutionnelle peut conduire à l'apparition de mécanismes nouveaux en fonction des circonstances (historiques, idéologiques, politiques, technologiques...). Il existe différentes tentatives de typologie, nous retenons ici celle de Charreaux (1997) qui croise deux critères pour classer les mécanismes de gouvernance.

Le premier critère est celui de la spécificité et fait référence au niveau d'analyse. Les mécanismes spécifiques se situent au niveau *micro* de la gouvernance. Nous citons l'exemple du conseil d'administration dont la composition nominative concrète est spécifique à chaque entreprise. Les mécanismes non spécifiques, quant à eux, se situent plutôt au niveau *macro*, c'est le cas de l'environnement légal et réglementaire d'un pays.

L'autre critère de classification concerne l'origine et la nature des contraintes imposées à l'action du dirigeant. Celles-ci peuvent être formulées de façon intentionnelle, comme par exemple l'éviction du dirigeant par suite d'un vote délibéré en assemblée générale, ou apparaître de façon spontanée à travers le fonctionnement de mécanismes impersonnels. Ainsi, l'issue d'une prise de contrôle hostile par offre publique est le résultat du jeu de l'offre et de la demande de titres sur le marché financier. Ce mécanisme est spontané, dans la mesure où son résultat dépend de la « main invisible » du marché plus que d'un motif délibéré.

Le tableau 2.1. explique la typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise, qu'ils soient intentionnels ou spontanés :

Tableau 2.1. Typologie des mécanismes de gouvernance des entreprises

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
<i>Mécanismes intentionnels</i>	Contrôle direct des actionnaires (assemblée) Conseil d'administration Systèmes de rémunération, d'intéressement Structure formelle Auditeurs internes Comité d'entreprise Syndicat « maison »	Environnement légal et réglementaire Syndicats nationaux Auditeurs légaux Associations de consommateurs
<i>Mécanismes spontanés</i>	Réseaux de confiance informels Surveillance mutuelle des dirigeants Culture d'entreprise Réputation auprès des salariés	Marché des biens et services Marché financier (dont celui des prises de contrôle) Intermédiation financière Crédit interentreprises Marché du travail Marché politique Marché du capital social Environnement sociétal Environnement médiatique Culture des affaires Marché de la formation

Source : Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux G. (dir.), *Le Gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits*, Economica, Paris, p. 427

Cette classification nous permet de comprendre que tous les mécanismes de gouvernance ne fonctionnent pas selon la même logique et ne peuvent donc pas être influencés de la même manière.

2.1.4. Les modèles de la gouvernance

Les travaux sur la gouvernance ont permis de dégager deux grands modèles de gouvernance : le modèle actionnarial et le modèle partenarial.

2.1.4.1. Le modèle de gouvernance actionnariale

Originaire du débat ouvert par Berle et Means concernant la firme managériale, le modèle financier de la gouvernance est habituellement associé à la théorie de l'agence. Ce modèle trouve son origine dans l'analyse de Jensen et Meckling (1976), qui poursuivait deux objectifs. Le premier, était de proposer une théorie contractuelle de la firme vue comme une équipe de facteurs de production (Alchian et Demsetz, 1972), inspirée de la théorie des droits de propriété, et articulée autour de la notion de relation d'agence. Le second, plus étroit, était d'illustrer le pouvoir explicatif de cette théorie, relativement au problème de la structure de financement des firmes.

Cependant, le modèle actionnarial de gouvernance peut se définir à deux niveaux¹³⁵. À un premier niveau, il s'entend comme une représentation de la firme dans laquelle les dirigeants sont au service des seuls actionnaires. La société, comme personne morale regroupant les actionnaires, domine alors l'entreprise comme entité constituée de capital humain et non humain. Cette représentation s'incarne dans un mode d'organisation des pouvoirs dans la firme, c'est-à-dire dans un mode de gouvernance d'entreprise. Puisque la responsabilité des dirigeants et des organes sociaux doit être engagée envers les seuls actionnaires, il convient alors d'allouer la totalité des droits de contrôle sur le conseil d'administration ou sur le conseil de surveillance aux apporteurs de fonds propres. À un second niveau, le modèle actionnarial désigne un objectif ou un indicateur de gestion : la maximisation de la valeur créée pour les actionnaires (la valeur actionnariale) mesurée le plus souvent grâce à l'*Economic Value Added* (EVA), qui se définit comme la différence entre le résultat courant après impôt et la rémunération attendue des fonds propres.

2.1.4.2. Le modèle de gouvernance partenariale

Le modèle partenarial trouve également son origine dans la représentation de la firme comme équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la rente organisationnelle. L'aménagement du schéma de création de valeur, comparativement au modèle actionnarial, se situe au niveau de la répartition, par la remise en cause du statut de créanciers résiduels exclusifs des actionnaires. L'abandon de cette hypothèse conduit à s'interroger sur le partage de la rente, lequel, en raison de la non-séparabilité investissement/financement, a également une influence sur la création de valeur. Les apporteurs de facteurs de production, autres que les actionnaires, ne seront incités à contribuer à la création de valeur que s'ils perçoivent également une partie de la rente, accédant ainsi au statut de créancier résiduel. Autrement dit, comme le précise Zingales (1998), la gouvernance n'influe sur la création de la rente qu'à travers la répartition : le système de gouvernance n'est qu'un ensemble de contraintes régissant la négociation sur le partage de la rente entre les différents partenaires.

¹³⁵ Dupuis J.C. (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ? », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 122 | 2e trimestre 2008,

Cette vision trouve son origine dans le renouvellement de l'analyse de la propriété au sein de la théorie des contrats incomplets (Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990). La propriété se définit tant par les droits de décision résiduels¹³⁶ que par l'appropriation des gains résiduels. Le statut de propriétaire peut ainsi être étendu à l'ensemble des parties au nœud de contrats. Un salarié à qui on attribue un pouvoir de décision, de façon à mieux exploiter ses connaissances, devient partiellement propriétaire. Il est d'autant plus incité à produire des efforts qu'il perçoit une partie de la rente organisationnelle, sous forme d'une sur rémunération, quelle qu'en soit la forme (pécuniaire ou non), relativement à sa rémunération d'opportunité¹³⁷.

Les pratiques de type RSE sont le plus souvent présentées et interprétées comme une remise en question de ce modèle au profit d'un modèle partenarial de gouvernance de la firme au motif d'une prise en compte de la montée de l'incomplétude contractuelle, certains éléments décisifs de la relation liant par exemple, les salariés à la firme pouvant de plus en plus difficilement être contractés au départ, laissant donc au moment de l'engagement de cette relation une forme d'indétermination et d'incertitude.

La valeur partenariale s'oppose à la valeur actionnariale (Charreaux et Desbrières, 1998)¹³⁸, cette valeur partenariale représente la création de valeur comme le résultat de la contribution d'un ensemble de partie prenante qui pourrait se voir attribuer une partie de la valeur globale créée en rémunération de leur apport. Cette représentation de la valeur tient compte de l'ensemble de ressources mobilisées (financière, capital humain...) par l'entreprise dans son effort productif¹³⁹.

En conséquence, la RSE comme modèle partenarial de gouvernance de la firme viserait à réallouer les droits de contrôle dans la firme et a pour objectif la maximisation de la valeur partenariale. La RSE participerait à, une dynamique institutionnelle visant à respecter le principe de base de gestion des externalités selon lequel la capacité à affecter le revenu moyen issu d'un actif doit être allouée à la personne qui perçoit ce revenu. Les pratiques de RSE étant censées ramener le contrôle dans les mains des différents preneurs de risque (actionnaires, salariés, fournisseurs, clients, etc.), elles devraient permettre de se rapprocher de l'optimum social.

¹³⁶ C'est-à-dire les droits décisionnels non prévus explicitement par les contrats ou par la loi.

¹³⁷ Charreaux G. (2004), op.cit. p.9

¹³⁸ Charreaux G., Desbrières P., (1998), "Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale", Finance Contrôle Stratégie, vol.1, n°2, juin, P.57-88

¹³⁹ Wirtz P. (2008), "les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise", Editions la Découverte, Paris, p. 33

2.2. Le capital humain comme déterminant de l'évolution de la gouvernance de l'entreprise

Les facilités accrues de financement et d'investissement ainsi que les progrès technologiques placent les actifs immatériels, notamment humains, au cœur de l'activité productive des entreprises au détriment des actifs physiques, aujourd'hui facilement reproductibles (Appelbaum et Berg, 2000¹⁴⁰ ; Zingales, 2000). Les ressources critiques des relations interentreprises sont de plus en plus intangibles et se matérialisent dans le capital humain, social et organisationnel qui ne peut faire l'objet de droits de contrôle contractualisables et applicables (Asher *et al.*, 2005)¹⁴¹.

Le rôle de l'entreprise ne peut être assimilé à la coordination légale des actifs physiques; il relève d'une coordination économique dont l'objectif fondamental est de garantir la spécialisation et la complémentarité de ses actifs humains critiques le long d'une chaîne de valeur (Gereffi *et al.*, 2005)¹⁴². Prendre en compte la dimension productive que constitue le capital humain permet de proposer une analyse des frontières économiques de la firme et impose de reconsidérer le discours dominant en matière de gouvernance d'entreprise (Zingales, 2000). Alors que l'importance du capital humain ne cesse de croître, le pouvoir fuit les hauts responsables des sociétés, qui disposent des droits résiduels de contrôle pour se disperser parmi tous les partenaires clés de l'entreprise, du fait des ressources clés qu'ils constituent dans les transactions productives de cette dernière.

C'est pourquoi la gouvernance d'entreprise ne peut se réduire à un instrument de renforcement des droits des créanciers résiduels, mais elle est appelée à se concentrer sur les formes de mobilisation efficaces du capital humain spécifique à la firme pour optimiser ses opportunités de croissance (Rajan et Zingales, 2000). Elle doit donc étendre son rôle à la création de valeur, et non se limiter à sa seule répartition : considérer la nature intrinsèque des ressources détenues par les partenaires productifs décisifs à l'activité de la firme revient à se fixer comme objectif l'optimisation du potentiel de création de richesse collective incorporé dans ces ressources critiques.

¹⁴⁰ Appelbaum, E., Berg, P. (2000), "High-Performance Work Systems: Giving Workers a Stake", in: M.M. Blair and T.A. Kochan (Eds), *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*, Washington, DC: Brookings Institution Press, pp. 102-138.

¹⁴¹ Asher, C.C., Mahoney, J.M., Mahoney, J.T. (2005), "Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm", *Journal of Management & Governance*, 9(1), January, pp. 5-32.

¹⁴² Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T. (2005), "The Governance of Global Value Chains", *Review of International Political Economy*, 12(1), February, pp. 78-104

A ce titre, la RSE peut intervenir comme un instrument utile à la gouvernance d'entreprise. Elle encourage les partenaires à investir en capital humain spécifique et contribue à coordonner la spécialisation des actifs humains spécifiques, ce que le modèle dominant ne peut pas faire. Précisons toutefois, qu'il ne s'agit pas ici d'appréhender la RSE comme emblématique d'une gouvernance partenariale qui se substituerait à la gouvernance actionnariale dont elle serait à la fois l'opposé et l'alternative.

D'abord, parce que la théorie des parties prenantes, (Gond et Mercier, 2005)¹⁴³ et de la gouvernance partenariale (Dupuy, 2008), se focalisent autant que la gouvernance actionnariale sur la répartition des richesses, au détriment du processus qui conduit à leur création (Acquier, 2008)¹⁴⁴. Poppo et Zenger, (2002)¹⁴⁵ proposent ici, une conception de la RSE dont l'objectif est d'introduire des pratiques informelles, complémentaires plutôt que substituables aux dispositifs formels de gouvernance d'entreprise.

2.3. La RSE nouvelle innovation dans la gouvernance de l'entreprise

La RSE apparaît comme un élément essentiel d'une nouvelle gouvernance, qui précise les frontières de la firme et le périmètre de sa responsabilité, qui réaffirme le lien hiérarchique et qui renforce les droits de propriété de la firme sur les actifs intangibles.

Cependant, le rôle de la RSE en matière de gouvernance d'entreprise ne se limite pas au seul pilotage du réseau de sous-traitants, alors que le modèle de gouvernance actionnariale se heurte au problème d'appropriation de l'ensemble des actifs de l'entreprise, en particulier des actifs humains. Ainsi, la RSE intervient dans la régulation des rapports de force entre partenaires au capital humain spécifique.

Toutefois, la « nouvelle firme » n'est pas confrontée aux mêmes problèmes. Tout d'abord, l'accès aux marchés de capitaux est devenu plus facile, alors même que l'investissement en capital physique ne garantit plus l'établissement d'une rente : L'arrivée de nouveaux entrants a été favorisée par le développement des NTIC, en supprimant par exemple les barrières à l'entrée que pouvaient constituer le coût d'un réseau de distribution. Dans la compétition mondiale, les capacités de création et d'innovation sont devenues essentielles. Le

¹⁴³ Gond, J-P., Mercier, S. (2005), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Les Notes du LIRHE*, n°411.

¹⁴⁴ Acquier, A. (2008), « Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur », in : *Actes de la 17^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 28-31 mai, Nice.

¹⁴⁵ Poppo, L., Zenger, L. (2002), "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements", *Strategic Management Journal*, 23(8), August, pp. 707-725.

capital humain incorporé dans la firme est désormais décisif, au moment même où le contrôle de l'entreprise sur les salariés devient moins efficace, du fait de la capacité de ces derniers à créer leur propre entreprise et d'opportunités d'embauche accrues chez les concurrents.

Le cas de l'agence britannique de publicité Saatchi and Saatchi, développé par Rajan et Zingales (2000), est typique : En 1994, Maurice Saatchi, président de Saatchi and Saatchi, demande qu'on lui accorde un plan d'options particulièrement généreux. Les fonds d'investissement américains qui contrôlent 30% du capital sont furieux de cette demande, alors même que l'action Saatchi and Saatchi n'atteint pas, depuis plusieurs années, les niveaux attendus. Le refus des actionnaires d'accéder à la demande de Maurice Saatchi entraîne le départ des frères Saatchi et de plusieurs dirigeants de la firme. Ensemble, ils créent M and C Saatchi, qui récupère de nombreux comptes, parmi les plus importants, de Saatchi and Saatchi.

La gouvernance actionnariale, qui aurait fonctionné dans une « firme traditionnelle », a donc dévalorisé l'actif de Saatchi and Saatchi. Or, ce dernier combine deux caractéristiques de la « nouvelle firme » : les frontières de l'entreprise y sont floues et le capital humain y est essentiel¹⁴⁶.

2.3.1. Les approches et les dimensions de la gouvernance des entreprises socialement responsables

Par une « gouvernance responsable », les dirigeants de l'entreprise doivent chercher à intégrer aux objectifs économiques des intentions sociales et environnementales (Perez, 2005)¹⁴⁷. Cette prescription répond aux critiques formulées par Rajan et Zingales (2001)¹⁴⁸ à l'encontre de la vision purement actionnariale de la gouvernance. Elle répond également au souhait des dirigeants d'entreprises de pouvoir disposer d'analyses concrètes des nouvelles situations de gouvernance et de management (Bournois et *al.*, 2007)¹⁴⁹.

¹⁴⁶ Rubinstein M. (2008), « Approches stratégiques de la Responsabilité Sociale des entreprises, rentes de monopole et nouvelle gouvernance d'entreprise », colloque organisé par le CNAM et le CEPN, Paris, le 23 mai.

¹⁴⁷ Pérez R., (2005), « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, vol. 211-212, janvier-avril, p. 29-46.

¹⁴⁸ Rajan R.G., Zingales L., (2001), « The influence of Financial Revolution on the Nature of the Firm », *American Economic Review*, vol. 91, n°2

¹⁴⁹ Cite par Pluchart J.-J. dans « Responsabilité Sociale de l'entreprise et gouvernance mondiale », ouvrage collectif, dirigé par Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M., ADERSE, Ed. ECONOMICA, 2012, p.168

2.3.1.1. L'approche contractuelle de la gouvernance d'entreprise

La notion de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise repose selon Donaldson et Preston (1995), sur le concept de « contrat sociale » entre l'entreprise et ses parties prenantes. Ce qui implique une reconsidération de la théorie de la gouvernance qui remet partiellement en cause la finalité de l'entreprise, définie par la théorie classique (Friedman, 1970), qui vise la réduction des coûts d'agence, la sécurisation du capital de l'investisseur et la recherche de profit à court terme. Cet alignement étend les responsabilités de l'entreprise à la fois dans le temps (à long terme) et dans l'espace socio-économique (les parties prenantes).

Blair (1995)¹⁵⁰ et Yoshimori (1995)¹⁵¹ opposent le concept d' « entreprise pluraliste » ouverte sur ses partenaires, à celui « d'entreprise moniste » centrée sur ses actionnaires. Ils distinguent deux référentiels : financier¹⁵² et durable¹⁵³.

La « firme plurielle » doit, selon Glandwin et Kennely (1998)¹⁵⁴, faire l'objet d'un « management durable », basé sur les cinq règles suivantes :

- ✓ **L'inclusivité** : les piliers du *Triple Bottom Line* doivent être conjointement « soutenus » ;
- ✓ **La connectivité** : les piliers sont interdépendants ;
- ✓ **L'équité** : les piliers exigent un juste traitement des parties prenantes et des générations (actuelle et future) ;
- ✓ **La précaution** : les stratégies doivent intégrer, à un coût économique soutenable, la prévention des risques liés aux actions irréversibles sur l'environnement et la société ;
- ✓ **La prudence** : l'entreprise doit adopter une approche à la fois globale et progressive des actions en faveur du développement durable.

Cependant, Castanias et Helfat (1991)¹⁵⁵ montrent que le dirigeant a intérêt à accroître la valeur créée par son entreprise afin de consolider sa propre « valeur managériale » sur le

¹⁵⁰ Blair M.M., (1995), " Ownership and control: rethinking Governance for the Twenty-First Century, The Brookings Institution

¹⁵¹ Yoshimori M., (1995), " Whose company is it? The Concept of the Corporation in Japan and the West", Long Range Planning, vol. 18, n° 4, p. 33-44.

¹⁵² L'entreprise est définie comme un nœud de contrat.

¹⁵³ L'entreprise est représentée comme "une communauté de pratiques"

¹⁵⁴ Glandwin T. , Kennely J. (1997), "Sustainable Development: a new Paradigm for Management Theory and Practice", in Bansal P., Howard E., (eds), Business and Natural Environment, Butterworth-Heinemann.

marché du travail. Alors que, Milgrom et Roberts (1992) proposent de substituer la notion de valeur partenariale à celle de valeur actionnariale, de partager cette valeur entre toutes les parties prenantes en fonction des contributions de chacun au processus de création de valeur. Ils observent que cette répartition influe directement sur le processus en raison des coûts de transaction engendrés par les conflits inévitables entre partenaires.

Dans le même sens, Charreaux et Desbrières (1998) supposent que les relations entre l'entreprise et les parties prenantes ne sont pas simplement contractuelles, mais également co-construites dans la durée et dans l'espace. Ils recommandent d'évaluer le système de gouvernance en fonction de sa capacité à créer de la valeur partenariale et de réduire les pertes de valeur dues aux conflits entre les parties prenantes.

2.3.1.2. L'approche cognitive de la gouvernance d'entreprise

Charreaux (2002a) propose une approche alternative pour compléter les précédentes théories. C'est une approche cognitive et positive de la gouvernance, qui conduit à une relecture du rôle des administrateurs en identifiant et développant leurs compétences afin *« d'aider le dirigeant à construire sa vision – en la confrontant aux modèles mentaux des administrateurs-, ou à détecter, sinon à construire des opportunités de croissance »*¹⁵⁶. Dans ce cas, la bonne gouvernance n'est plus d'avoir des administrateurs indépendants, il faut au contraire que le conseil d'administration soit composé d'administrateurs pouvant le mieux contribuer à *« la création de compétences, aider le dirigeant à concevoir une vision facilitant l'apprentissage organisationnel ou, encore, faciliter la réduction des conflits cognitifs »*

Argyris et SchÖn (1978)¹⁵⁷ fondateurs de la théorie de l'apprentissage organisationnelle, représentent la firme comme une « organisation cognitive », et Fransman (1998) redéfinit la notion de « connaissance » comme recouvrant un « ensemble ouvert de subjectif d'interprétations contingentes aux modèles cognitifs des acteurs d'une organisation ». Aoki (1984) considère la firme comme étant « une combinaison durable de ressources spécifiques » et la gouvernance comme un « système de contrôle des schémas d'information et de décision partagés entre les différents membres de l'entreprise ».

Carpenter et Westphal (2001) puis Hillman et Dalziel (2003) s'intéressent plus précisément au « capital humain » représenté par le conseil d'administration et ses comités

¹⁵⁵ Castanias R.P., Helfat C. (1992), " Management and windfall Rents in the Market of Corporate Control", Journal of Economic Behavior and organization, vol.18, p. 153-184

¹⁵⁶ Charreaux G., (2002), « l'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », Revue Française de Gestion, vol.28, n° 141, novembre-décembre

¹⁵⁷ Argyris C., Schon D. (1978), *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Addison Westley.

associés et s'interrogent sur l'efficacité de leur organisation. Ils analysent l'allocation des ressources spécifiques (sous forme de conseil, d'expertise, d'informations sensibles, de relations utiles...) apportées par les administrateurs et les dirigeants des grandes entreprises¹⁵⁸

2.3.1.3. L'approche organisationnelle de la gouvernance d'entreprise

La plupart des rapports et études sur la gouvernance d'entreprise préconisent que le conseil d'administration et ses comités doivent comporter un nombre suffisant d'administrateurs (entre 8 et 12) pour que les différentes parties prenantes de l'entreprise puissent être directement ou indirectement représentées et pour que ses principales ressources soient efficacement pilotées (Godard et Schatt (2005)¹⁵⁹ et Godard (2010)¹⁶⁰). La composition du conseil doit être diversifiée, avec des administrateurs représentant les actionnaires dominants, les administrateurs indépendants, des dirigeants, des administrateurs bénéficiant d'un capital social élevé et ayant acquis une expérience dans plusieurs secteurs d'activité, et des administrateurs représentant les principales fonctions impliquées dans la RSE. (Goodstein et al. (1994)¹⁶¹).

La structure du conseil d'administration doit prévoir des comités spécialisés dirigés par les administrateurs indépendants : un comité de direction, un comité d'audit et de contrôle, et un comité d'éthique.

Fligstein (1990)¹⁶² montre à partir de l'analyse de Di Maggio et Powell (1983)¹⁶³ que se sont succédés, du début du 20^{ème} siècle aux années 1980, trois conceptions distinctes des objectifs de l'entreprise et des moyens qu'elle se donne pour l'atteindre. Le passage d'une conception à une autre conduit à un renouvellement systématique du champ organisationnel, des stratégies dites « normale » et des critères d'efficacité.

Selon Fligstein, à la « conception manufacturière » développée à la fin du 20^{ème} siècle, succède la « conception marketing et ventes » et, à partir des années 1960, la « conception financière ». Cette dernière considère l'entreprise comme une collection d'actifs à valoriser.

¹⁵⁸ Pluchart J.-J., (2012), « les approches et les dimensions de la gouvernance des entreprises socialement responsables », (dir) Le Flanhec A., Uzan O., doucin M. dans « Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Gouvernance Mondiale », Ed. Economica, p. 170

¹⁵⁹ Godard L., Schatt A., (2005), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français: un état des lieux », Revue française de Gestion, vol. 31, p. 158- 172.

¹⁶⁰ Godard L., (2010), « Les comités stratégiques et l'innovation dans les entreprises françaises », Finance Contrôle Stratégie, vol. 3, n°1.

¹⁶¹ Goodstein J., Gautam K., Boecker W., (1994), « The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change », Strategic Management Journal, vol. 15, p. 241-250

¹⁶² Fligstein N. (1990), « The transformation of Corporate control », Cambridge Mass., Harvard University Press

¹⁶³ Di Maggio et Powell (1983), op.cit. p.147-160.

Au détour des années 1980, le poids croissant des investisseurs institutionnel, dans une économie désormais mondialisée, change de nouveau la donne. Les sociétés cotées sont mises en concurrence sur un espace mondialisé (cas des marchés des produits et des marchés financiers). Les acteurs de premier plan de ce nouveau champ organisationnel deviennent l'ensemble des sociétés cotées et les investisseurs institutionnels. Les stratégies dites « normale » se modifient puisqu'il revient maintenant aux investisseurs la tâche d'opérer la diversification du portefeuille (Morin 1998)¹⁶⁴. Aux entreprises, il est demandé de pratiquer le « recentrage stratégique » (Bastch 2002)¹⁶⁵, en recherchant la taille critique par des opérations de croissance externe. Les critères d'efficience sont redéfinis à la faveur de la puissance retrouvée des actionnaires et le rendement des actions regagne des niveaux abandonnés depuis la fin des années 1950 (Rubinstein, 2006)¹⁶⁶.

Dans ce contexte de promotion du modèle actionnariale, les normes de « bonne gouvernance » renforcent le pouvoir des actionnaires et en particulier celui des actionnaires minoritaires forts, tel les fonds de pension (Plihon et al. 2001)¹⁶⁷. Elles recommandent la séparation des pouvoirs entre le président et le directeur général dans le cadre d'une structure unitaire (conseil d'administration), la présence d'administrateurs externes dans le conseil, la création de comité d'audit, de rémunérations et de nomination, une distribution des droits de vote respectant le principe « une action, une voix, et enfin de plus grandes exigences en matière de périodicité et de transparence de l'information comptable et de celle des rémunérations des dirigeants. Cette conception a trouvé ses origines dans l'article de Jensen et Meckling (1976)¹⁶⁸, relatifs à la conception agencielle de l'entreprise.

Rubinstein (2002b)¹⁶⁹ précise qu'il existe trois forces qui poussent à l'homogénéisation du champ organisationnel :

✓ **La coercition**, par l'évolution rapide du cadre juridique encadrant l'activité des sociétés cotées et des places boursières et la pression exercée par les investisseurs institutionnel;

¹⁶⁴ Morin F., (1998), « Le modèle Français de détention et de gestion du capital. Rapport au ministre de l'Economie, des finances et de l'industrie », Paris, Editions de Bercy.

¹⁶⁵ Batsch L., (2002), « Le capitalisme financier », Paris, Repères-La découverte.

¹⁶⁶ Rubinstein M., (2006), « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise », Revue d'économie industrielle, n° 113/ 1^{er} trimestre, mis en ligne le 21 avril 2008. URL : <http://rei.revues.org/index295.html>.

¹⁶⁷ Plihon D., (2001), « Le nouveau capitalisme », Paris, Repères-La découverte.

¹⁶⁸ Jensen M.-C., Meckling W.-H., (1976), op.cit.

¹⁶⁹ Rubinstein M., (2002b), « Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France : un état des lieux », Revue d'Economie Industrielle, 98, p. 28

✓ **Le mimétisme**, par la tendance des dirigeants à calquer la stratégie de leur entreprise sur ce qui est perçu comme la « stratégie normale »;

✓ **Les dynamiques normatives** sont véhiculées par divers organismes comme l'OCDE, les syndicats patronaux ou encore les cabinets de conseil, qui notent les entreprises et les pays sur la base de leur degré de conformité à des principes codifiés de gouvernance d'entreprise.

2.3.2 L'évolution des règles de gouvernance de l'entreprise vers des objectifs sociétaux

La nouvelle approche du système de gouvernance, valorise la création de valeur pour les partenaires. L'entreprise cherche à créer de la richesse grâce aux différentes ressources humaines et matérielles et en coopérant avec différents types de parties prenantes. La performance est alors mesurée au regard de l'attente des différents partenaires. Ce type de gouvernance favorise le développement aussi bien du capital financier que du capital humain : savoir-faire, compétence, innovation (expliqué précédemment). La gouvernance s'intéresse aux relations que l'organisation entretient avec ses nombreux partenaires (les parties prenantes) pour lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Cette nouvelle gouvernance vise désormais la création de valeur partenariale. L'hypothèse d'une relation positive entre le mode de gouvernance de l'entreprise orienté vers la satisfaction des partenaires et la performance financière a été confortée par certaines études. Ainsi, Bughin (2004)¹⁷⁰ a démontré que les efforts consacrés aux relations avec certaines parties prenantes (les clients, le personnel et les fournisseurs) amélioreraient les résultats comptables (étude menée sur un échantillon de 182 sociétés belges). L'intérêt porté à des partenaires-clés permettrait donc d'améliorer la valeur actionnariale.

¹⁷⁰ Bughin C. (2004), « L'information comptable au sein des tableaux de bord », *Comptabilité Créative*, n°1, janvier 2004.

Tableau 2.2. Synthèse des principales théories de la gouvernance

Dimensions	Approches théoriques	Agence	Intendance	Parties prenantes
Discipline(s) mère(s)		Economie-finance	Psychologie-sociologie	Stratégie
Objectif de l'entreprise		Création de valeur pour les actionnaires	Création de valeur pour les actionnaires	Satisfaction à long terme des parties prenantes, survie de l'entreprise
Valeurs individuelles		Egoïsme (opportunisme)	Sens du devoir (honnêteté)	Morale, impératif catégorique
Motivation		Extrinsèque (théorie X) intérêt personnel financier	Intrinsèque (théorie Y) accomplissement de soi	Morale et légitimité intérêt personnel éclairé, soutenable
Modes de gouvernance		Contrôle	Autonomie et confiance	Prise de conscience
Niveau d'analyse		Individuel	Individuel	Individuel/Sociétal
Acteurs analysés		Dirigeants, actionnaires	Dirigeants	Dirigeants, parties prenantes
Acteurs prioritaires		Actionnaires	Dirigeants	Parties prenantes (restant à définir)
Unité d'analyse		Contrat	Contrat/ Engagement moral	Contrat/ Relations/Contrat social

Source : Trébuq S. (2005), « De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol.31, n° 158

La gouvernance d'entreprise fait principalement référence aux relations entre les actionnaires d'une entreprise, son Conseil d'Administration, la direction et les autres parties prenantes de l'entreprise.

Elle vise une répartition des compétences et des responsabilités adéquates pour un bon management. Elle vise à améliorer l'efficacité, la qualité, la transparence et la diffusion de l'information, les relations entre les parties prenantes, un traitement équitable entre les actionnaires et un renforcement de la confiance des investisseurs.

2.3.2.1. Gouverner avec les parties prenantes vers une responsabilité sociale

La gouvernance concerne la prise de décision, ainsi que ce qui l'entoure. C'est pourquoi la gouvernance d'entreprise s'oriente autour de deux directions majeures : une consistant à provoquer, à intensifier la transparence des processus décisionnaires ; une autre visant à standardiser les structures périphériques dans lesquelles s'insèrent les stratégies.

A priori, La transparence est considérée comme le premier des axes incitatifs du management des entreprises. Prendre une décision au détriment de parties prenantes en toute impunité est plus facile dans un environnement opaque. Les concurrents peuvent tirer parti de cette attitude, par exemple, une entreprise refusant, à la demande de son actionnariat, de se soumettre à des contraintes environnementales pour augmenter sa profitabilité à court terme

risque d'être attaquée sur ce point précis par des concurrents ayant satisfait à ces exigences d'une gestion responsable. Plus les tenants et aboutissants de chaque décision sont dévoilés de manière complète, rapide, plus la pression positive de toutes les parties prenantes pourra se faire sentir.

a. Reconnaître les attentes des parties prenantes

La prise en compte des attentes des parties prenantes est primordiale pour les entreprises contemporaines. Cette notion est devenue incontournable dans les réflexions sur la gouvernance des entreprises¹⁷¹.

La théorie des parties prenantes (voir chapitre 1) est une référence théorique dominante dans la littérature anglo-saxonne, portant sur l'éthique organisationnelle. Son principal intérêt est de mettre en évidence une vision pluraliste de l'organisation, qui est une entité ouverte sur son environnement et de fonder une vision partenariale des organisations, associant les dirigeants à l'ensemble des parties prenantes.

L'idée même de gouvernance d'entreprise contribue à prendre en compte le rôle des acteurs et des réseaux d'acteurs, ainsi que les interactions dans les stratégies des entreprises. Au sein d'une démarche de RSE, les parties prenantes sont devenues un des pivots de la politique de l'entreprise.

Abrahams (1951) définit la profession de dirigeant comme celui qui doit conduire les affaires de l'entreprise de manière à maintenir un équilibre équitable entre les revendications des différents groupes directement intéressés¹⁷². Les dirigeants sont appréhendés comme des agents des parties prenantes. Ils sont placés au centre d'un réseau contractuel composé par ces dernières. Leur capacité à concilier les priorités et les actions de leur entreprise avec les besoins et les droits des parties prenantes, constitue un facteur critique de la performance organisationnelle.

Selon Clarkson¹⁷³ (2002), afin d'équilibrer les intérêts des différentes parties prenantes, le dirigeant doit :

¹⁷¹ Charreaux G., Wirtz P. (2006), Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives, *Economica*. Cité par Igalens J., Point S. (2009), *op.cit.* p. 7

¹⁷² Saulquin J.Y., (2009), Systèmes de gouvernance: état des lieux, enjeux théoriques et pratiques, dans « Gouvernance éthique et RSE » (dir) de Meier et Schier, *op.cit.* p.31

¹⁷³ Clarkson centre For Business Ethics, (2002), "Principles of Stakeholder Management", *Business Ethics Quarterly*, vol.12, n°2, p. 260.

- ✓ Reconnaître et surveiller les attentes de toutes les parties prenantes légitimes. Il doit tenir compte de leurs intérêts dans les décisions prises dans l'entreprise.
- ✓ Ecouter et communiquer directement avec les parties prenantes concernant leurs attentes et contributions et les risques qu'elles supportent du fait de leur implication dans l'entreprise.
- ✓ Etre sensible aux préoccupations et compétences de chaque partie prenante.
- ✓ Reconnaître les efforts fournis par chaque partie prenante, et doit distribuer les bénéfices et charges de l'activité entre elles selon les risques et les vulnérabilités respectifs.
- ✓ Coopérer avec les autres entités (publiques et privées) pour minimiser les risques liés à l'activité de l'entreprise ou les compensés de façon adéquate.
- ✓ Eviter toute activité mettant en danger les droits humains, et conduisant à des risques inacceptables par les parties prenantes concernées.
- ✓ Reconnaître les conflits d'intérêts potentiels et les aborder ouvertement, en mettant en place des systèmes de reporting et d'incitation, et en faisant appel à des auditeurs externes.

L'objectif de l'entreprise est de créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes, de manière responsable. La théorie des parties prenantes plaide pour un dépassement de la notion de propriété légale de l'entreprise : le salarié peut être tenu pour le propriétaire de ses compétences, le collectif organisationnel pour le propriétaire de ses routines. L'entreprise n'est pas seulement un ensemble de droits de propriété se rattachant à ceux qui assument le risque résiduel (les actionnaires), c'est aussi une institution sociale.

Jensen (2002), vient critiquer cette approche, en affirmant qu'elle ne permet pas de prendre de véritables décisions dans l'entreprise et laisse les dirigeants libres de leurs choix décisionnels (ce qui favorise leur opportunisme)¹⁷⁴.

Dietrich et Cazal, (2005), estiment que l'idée qu'aucune partie prenante ne doit être privilégiée est une illusion. La théorie des parties prenantes présente l'entreprise comme une zone d'intérêts concurrents ou divergents.

Cependant, Capron et Quairel, (2002)¹⁷⁵ précisent que la théorie des parties prenantes peut être considérée comme un outil managérial, car elle établit un cadre de diagnostic sur les attentes des partenaires face aux objectifs de l'entreprise et elle fonde un support normatif d'appui quant à la gestion des parties prenantes.

¹⁷⁴ Mercier S., (2004), op.cit. p.64

¹⁷⁵ Capron M., Quairel F. (2002), « Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes. Rapport pour le commissariat au plan », Cahiers de Recherche du CREFIGE-ERGO, Nancy

Cette nouvelle gouvernance appelle certes à une meilleure compréhension des relations entre l'organisation et son environnement. Mais elle ne saurait se suffire d'une approche descriptive ; en effet, l'entreprise doit rechercher l'appui de ces dernières, mais la nouvelle gouvernance doit contribuer au bénéfice de celles-ci, c'est-à-dire les satisfaire, coordonner leurs intérêts et renforcer leur confiance. Les relations avec les parties prenantes sont fondées sur des obligations morales et normatives (dialogue, transparence ou confiance) et non pas sur une volonté d'utiliser les parties prenantes pour maximiser les profits.

b. Identifier et segmenter les parties prenantes

La première étape pour l'entreprise est de dresser la carte de ses parties prenantes. Cette cartographie constitue pour l'entreprise un véritable outil stratégique pour identifier les acteurs présentant un intérêt particulier. Les différentes parties prenantes possèdent différentes perceptions sur le plan émotionnel, concernant des sujets sensibles comme le recyclage ou le travail des enfants.

Cette technique est simple et régulièrement utilisée pour identifier les parties prenantes intéressées par la RSE. En effet, dans ce processus d'identification, il s'agit d'aller au-delà de la structure formelle de l'organisation, pour intégrer toutes les relations indirectes et/ou informelles de celle-ci. La carte permet de représenter visuellement la diversité des relations avec les parties prenantes, ainsi que leur proximité ou encore leur solidité.

La toute première étape pour développer une cartographie propre à l'organisation est de lister les parties prenantes selon le triple objectif de l'entreprise, économique, social et environnemental. Chaque entreprise possède des caractéristiques uniques qui vont dicter sa perception de sa responsabilité sociale.

Le tableau qui suit souligne les attentes générales de chacune des parties prenantes et les stratégies adéquates selon les exigences de la triple performance (économique, sociale et environnementale)

Tableau 2.3. Les stratégies pour impliquer les parties prenantes

	Economique	Social/ sociétal	Environnemental
Clients	Produits et/ou services présentant un bon rapport qualité/prix	Santé et sécurité intégrés dès la conception	L'impact sur l'environnement
Salariés	Stabilité de l'emploi Rémunération compétitive et motivante	Employabilité Citoyenneté d'entreprise	Réduction des risques environnementaux liés aux infrastructures
Actionnaires	Dividendes Création de valeur actionnariale (cas particulier des ISR ¹⁷⁶)	Transparence Prévention des risques	Prévention des risques
Collectivité	Création de valeur	Citoyenneté Participe à l'animation des territoires	Respect de l'environnement
Fournisseurs Sous-traitants	Continuité de la relation Délai de paiement Prix juste	Transfert de savoir-faire Transparence	Respect de l'environnement

Source : Igalens J., Point S. (2009), op. cit. p. 14

Concrètement, il s'agit de définir les interactions entre parties prenantes afin de déterminer les groupes d'influence ou influencés. Chaque partie prenante devient alors une part du réseau de lien qui, ensemble et de façon explicite ou implicite, constituent l'entreprise étendue¹⁷⁷. La nouvelle gouvernance souligne l'attention portée aux réseaux d'acteurs ; en ce sens, la gouvernance des parties prenantes suppose l'existence et la valorisation de ce réseau. En effet, de nombreux travaux sur les réseaux d'influence¹⁷⁸, sur les réseaux sociaux et le capital social soulignent l'importance des relations entre les différentes parties prenantes.

Toute fois, il est difficile de construire des cartographies de relation, car plus le réseau s'étend, moins il devient facile de piloter, en raison du nombre croissant d'interactions entre des parties prenantes hétérogènes. Si cette hétérogénéité est associée à une pluralité d'intérêts et de valeurs, l'entreprise se trouve très vite face à une diversité d'engagements et relations qui exigent un mode de gouvernance adapté¹⁷⁹.

L'établissement d'une cartographie des parties prenantes est spécifique à chaque organisation. Elle évolue également au cours du temps, selon les stades de développement de

¹⁷⁶ ISR: Investissement Socialement Responsable

¹⁷⁷ Hill C., Jones T. (1992), " Stakeholder-agency theory", *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°2, p.131-154

¹⁷⁸ Voir Ballet J. (2005), « Stakeholders et capital social », *Revue française de gestion*, n° 156, p.77-91

¹⁷⁹ Igalens J., Point S. (2009), op.cit. p. 15

l'entreprise au regard du cycle de vie de ces organisations. Elle dépend aussi largement du secteur dans lequel se situe l'entreprise :

❖ L'identification selon l'enjeu que comportent les secteurs d'activité

Chacun des secteurs d'activité comporte des enjeux bien identifiés en termes de RSE. Ce sont généralement des secteurs industriels qui sont interpellés sur leurs pratiques et leurs stratégies de développement durable. Les enjeux de la RSE peuvent apparaître fondamentaux dans un secteur tout en ayant moins d'importance dans l'autre. Au-delà de certaines activités perçues comme controversées telle que le tabac, les jeux, l'armement, les spiritueux, le nucléaire ... , c'est l'ensemble des secteurs d'activité qui reste concerné par des pratiques jugées non responsables telles que le travail des enfants, les tests sur les animaux, l'utilisation de pesticides, les émissions de gaz à effet de serre ... Ce sont autour de ces enjeux que se construisent les interrogations et les attentes des différentes parties prenantes.

Une fois que ces enjeux (voir tableau 2.4.) par secteur sont identifiés, il s'agit de savoir comment les entreprises gèrent les risques (au niveau de leur image, leur réputation ...) et les opportunités (innovation, avantage compétitif liés à chacun des enjeux identifiés par secteur).

Tableau 2.4. Responsabilités, risques et enjeux sectoriels (Liste non exhaustive)

Secteur	Enjeux éthiques	Enjeux sociétaux	Enjeux sanitaires	Enjeux environnementaux
Agroalimentaire	-Manipulations générique -Biodiversité	-La nutrition sous-nutrition -La mal nutrition	-Traçabilité totale des produits -sécurité alimentaire -OGM	-Déchets et emballages
Armement	-Devenir/utilisation des armes -Corruption	-Diversité du personnel	-Armes à Uranium appauvri et leurs impacts sur la santé des populations civiles et militaires	-Changement climatique (électronique, aviation...)
Automobile	-Nouvelles (re)sources de carburants	-Le thème de la sécurité routière	-Les émissions polluantes des véhicules et pollution de l'air	-Emission de gaz à effet de serre
Banque et assurance	-Blanchiment d'argent -Scandales financiers	-Surendettement des ménages -Prêts aux plus démunis (Microcrédit)		-Destruction des documents -Tenir compte de la qualité environnementale des projets financés par les crédits octroyés pour les grands projets (principe dit « Equateur »)
Construction	-Corruption	-Accès aux plus	-Pollutions	-Respect de la

		démunis	atmosphériques	biodiversité et du milieu naturel -Recyclage des produits et du matériel -Performance énergétique des bâtiments -HQE (Haute Qualité Environnementale)
Cosmétique et pharmaceutique	-Tests sur les animaux -Contrefaçon -Ethique de la recherche	-Accès aux médicaments	-Transport de matériaux dangereux et/ou polluant -Gestion des risques liés aux produits chimiques -Santé et sécurité des consommateurs	-Réglementation sur les emballages -Recyclage
Distribution	-Commerce équitable -Qualité des produits dans des conditions décentes	-Pouvoir d'achat	-Traçabilité des produits -santé et sécurité du consommateur	-Effets de serre <i>via</i> le transport des marchandises -Consommation d'énergie -Emballages
Services aux collectivités	-Respect des droits chez les sous-traitants	-Accès universel	-Santé et sécurité du consommateur	-Pollution
Tourisme	-Tourisme sexuel -Tourisme durable -Travail non déclaré	-Organisation sociétale locale fragile	-Sécurité alimentaire -MST	-Nombreux impacts -Contribution au réchauffement climatique.

Source : Igalens J., Point S. op.cit. p. 19-18

❖ Segmenter les parties prenantes

Une segmentation par proximité est étroitement liée à la nature des interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes : directes/indirectes, régulières ou non, relative ou non à la performance organisationnelles. Ces diverses typologies aboutissent à une hiérarchisation à peu près similaire des parties prenantes en distinguant celles qui contribuent aux activités économiques de l'entreprise (les propriétaires, les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, les clients, les sous-traitants ...) et les autres (mouvements associatifs, société civile...).

Un des critères de hiérarchisation s'effectue également par le pouvoir, c'est-à-dire par l'influence que les parties prenantes peuvent avoir sur l'organisation. Une segmentation par le pouvoir des parties prenantes permet de comprendre l'influence de celle-ci sur les stratégies, politiques et actions de l'entreprise, et comment celles-ci les affectent. Il existe plusieurs matrices à double entrée : les plus connues restent les grilles d'analyse de dynamisme /pouvoir¹⁸⁰, de pouvoir/ intérêt¹⁸¹ ou encore de menace/coopération¹⁸² (**figure 2.1.**)

¹⁸⁰ Traduit de Gardner J., Rachlin R. et Sweeny H. (1986), Handbook of strategic planning, Wiley & Sons, par Igalens J., Point S. (2009), op.cit. p.30

En effet, la première grille d'analyse détermine les principales parties prenantes en fonction qu'elles soient actives ou passives et leur influence sur l'entreprise. Les relations avec des parties prenantes passives, mais puissantes sont généralement délicates. Il s'agit bien souvent d'investisseurs institutionnels. Les parties prenantes puissantes et dynamiques sont celles avec qui il faut privilégier des relations durables.

Alors que, la deuxième grille d'analyse identifie les principales parties prenantes en évaluant leurs intérêts respectifs et leur influence. L'organisation doit apporter l'information nécessaire aux parties prenantes les moins puissantes et montrant le moindre intérêt pour l'entreprise. Il s'agit d'opérer une surveillance minimale de la part de l'entreprise sans trop s'investir. Les parties prenantes les plus intéressées, mais peu puissantes doivent être maintenues informées et obtenir un investissement minimal de la part de l'entreprise, car elles peuvent influencer des partenaires plus puissants. Enfin, l'entreprise doit se concentrer sur les parties prenantes à la fois puissantes et intéressées par les stratégies de l'organisation, afin de s'assurer de l'acceptabilité de ses stratégies, de ses politiques ou de ses actions.

Enfin, la troisième grille d'analyse peut être considérée en relation avec la notion de pouvoir. Il s'agit ici de s'interroger sur le degré d'influence selon que les parties prenantes peuvent ou non menacer l'entreprise. Savage et al. (1991) proposent une typologie fondée sur deux critères : la menace des parties prenantes envers l'entreprise et leur potentiel de coopération. La partie prenante idéale est celle qui soutient les actions de l'entreprise (les salariés). Cette bonne prédisposition envers l'entreprise amène bien souvent cette dernière, à ne pas gérer cette catégorie. Aussi, il est nécessaire d'opter pour une stratégie de défense, en tendant de réduire la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de cette partie prenante menaçante et faiblement coopérative. Les parties prenantes à la fois influentes et coopératrices jouent un rôle majeur pour l'entreprise (les clients). La stratégie envisageable pour l'entreprise reste la collaboration.

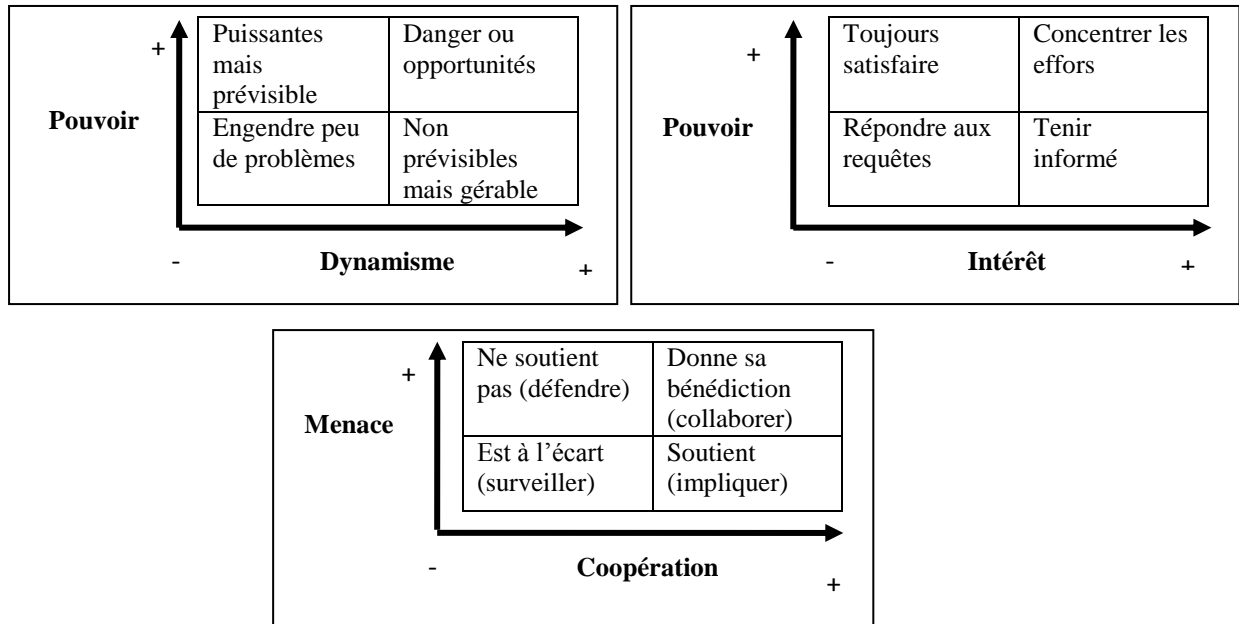
L'ensemble des matrices proposées tend à ne retenir que les parties prenantes possédant une importance instrumentale pour l'entreprise. Le modèle fondé sur le pouvoir, la légitimité et l'urgence, décrit dans le chapitre 1, tente de dépasser cette limite en ne considérant pas

¹⁸¹ Traduit de Gardner J., Rachlin R. et Sweeny H. (1986), op.cit. , et de Eden C. Ackermann F. (1998), Making Strategy : The Journey of Strategic Management, Sage Publications, p. 121-125 et 344-346, par Igalens J., Point S. (2009), op.cit

¹⁸² Traduit de Savage G., Nix T., Whitehead C. et Blair J. (1991), « Startegies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders », The Academy of Management Executive vol. 5, n°2, p.65, par Igalens J., Point S. (2009), op.cit

uniquement les parties prenantes les plus puissantes de l'entreprise, mais également celles dont l'intérêt est légitime.

Figure 2.1. Matrices à double entrée des grilles d'analyse de dynamisme/pouvoir, pouvoir/intérêt, et de menace/coopération



Source : Igalens J. et Point S. (2009), op.cit. p. 30

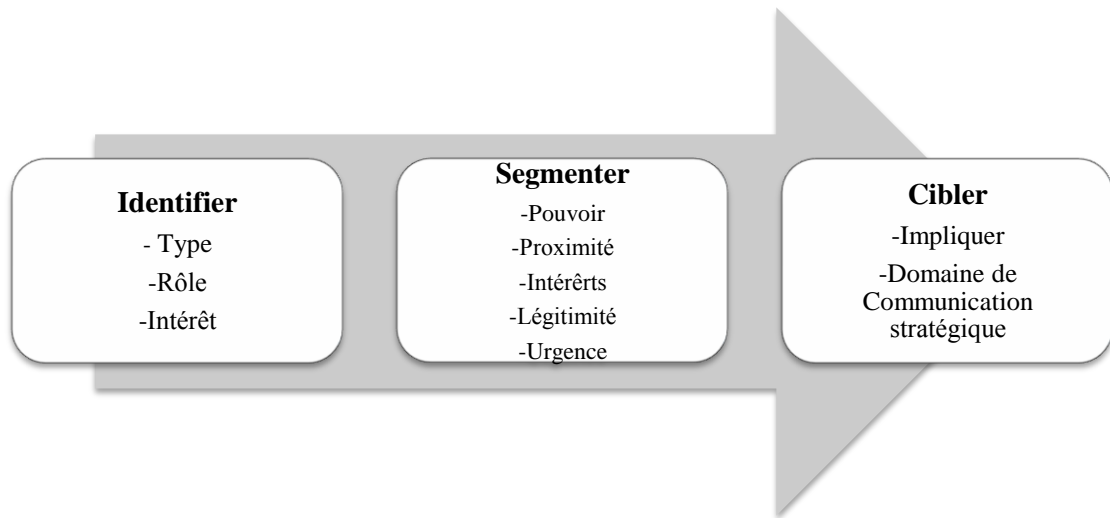
c. Engager les parties prenantes

L'engagement des parties prenantes est une notion en pleine émergence dans la gouvernance des parties prenantes. Elle renvoie à une stratégie beaucoup plus inclusive des parties prenantes et reflète la nécessité de reconnaître l'existence de certains risques en lien direct avec une mauvaise gestion des relations avec les parties prenantes. L'entreprise confrontée à un risque de réputation peut perdre le soutien financier de parties prenantes ayant investi financièrement ou moralement dans un de ses projets. L'engagement de ces dernières peut se réaliser à plusieurs niveaux, l'idéal étant de les impliquer au plus haut de l'organisation, c'est-à-dire dans la stratégie même de l'entreprise.

Une fois les parties prenantes segmentées, selon les priorités dans les actions à mener, l'entreprise doit procéder à un ciblage (**figure 2.2.**): le défi est alors de se focaliser sur la ou les parties prenantes clés. En fonction d'une analyse stratégique des risques encourus, l'entreprise doit impliquer les parties prenantes prioritaires et mettre en place un système de gouvernance d'entreprise efficace ainsi qu'une communication sur la gouvernance adaptée¹⁸³.

¹⁸³ Igalens J., Point S. (2009), op.cit. p. 41

Figure 2.2. Les étapes d'identification des parties prenantes



Source : Igalens J. et Point S. (2009), op.cit. p.41

2.3.2.2. L'efficacité d'un système de gouvernance intégrant les parties prenantes

Gomez (1996, 2001) considère qu'un système de gouvernance d'entreprise efficace doit respecter trois principes :

- *Garantir l'égalité entre les actionnaires quel que soit le nombre d'actions possédé* : cela signifie entre autres que les actionnaires minoritaires doivent être traités de la même manière que les majoritaires ;
- *Garantir une réelle séparation des pouvoirs* : la réforme en faveur de la nouvelle forme de direction des SA permettant la séparation des fonctions du directeur général de celles du président du conseil d'administration va dans ce sens ;
- *Privilégier l'expression des intérêts divergents* : selon Gomez, « *le dirigeant démocrate qui respecte les principes de bonne gouvernance doit avoir la capacité de tenir compte des intérêts divergents de l'ensemble des stakeholders* ». Il doit donc favoriser l'expression de toutes les parties prenantes et s'assurer que les débats internes aient lieu avant que des options stratégiques ne soient définitivement prises (Parrat, 2003).

Ce système permet une coopération créatrice de richesses matérielles et humaines entre ces différentes parties prenantes. Il permet aussi de prévenir les situations de crise. Ainsi, Charreaux (1996, 1997) estime, de son côté, qu'un système efficace doit jouer deux rôles principaux :

- *Le rôle préventif de la gouvernance* : un système efficace doit favoriser une répartition équilibrée et durable des richesses créées par l'entreprise. Cet état de satisfaction réciproque doit permettre d'éviter que des situations de crise n'apparaissent qu'à la suite du mécontentement d'une partie prenante.

Hirschman (1970) relève qu'une partie prenante mécontente a deux choix :

✓ *Quitter la relation* : dans le cas où les coûts de sortie ne sont pas trop importants (le fournisseur mécontent choisira de ne plus travailler avec son client dès lors qu'il peut trouver un autre client similaire) ;

✓ *Exprimer son mécontentement* : cette opinion doit être fournie dans un lieu et auprès de personnes susceptibles d'être en mesure de l'intégrer et de procéder à un changement si celui-ci est positif. Le conseil d'administration ou l'assemblée générale des actionnaires sont deux institutions parfaites pour recevoir cet écho négatif.

- *Le rôle curatif de la gouvernance* : en cas de crise, le système retenu doit permettre de trouver une solution. L'efficacité du système dépendra de la rapidité de la réponse.

Dans cette conception renouvelée de la gouvernance, la performance de l'entreprise n'est donc plus mesurée au regard des seuls intérêts des actionnaires mais au regard de ceux de l'ensemble des parties prenantes. Cette conception est mesurée de nos jours, par des agences de notation spécialisées (que nous traiterons plus loin dans le chapitre).

2.4. Comportements socialement responsables et bonne gouvernance:

2.4.1. L'adoption des comportements socialement responsables par les dirigeants :

Barnea et Rubin (2010)¹⁸⁴ sont pionnier en la matière. Ils testent l'incitation des dirigeants à investir dans des dépenses de RSE afin d'en tirer un profit personnel tel que l'amélioration de leur image ou de leur réputation. A partir d'un échantillon de 2650 entreprises américaines dont les données RSE proviennent de l'agence KLD¹⁸⁵, ils vérifient que plus la détention des dirigeants dans le capital est forte, moins l'entreprise investit dans des dépenses RSE. De plus, il existe une relation entre endettement et dépenses RSE qui tend à montrer que lorsque les dirigeants ont moins de free cash flow, ils dépensent moins en RSE.

¹⁸⁴ Barnea A., Rubin A. (2010), "Corporate Social Responsibility as a Conflict between Shareholders", *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, No. 1 (November 2010), pp. 71-86

¹⁸⁵ Agence américaine spécialisée dans la notation RSE des entreprises

Dans le même sens, Harjoto et Jo (2007)¹⁸⁶ montrent à partir d'un échantillon d'entreprises américaines examinées sur la période 1993-2004, que l'adoption de comportements RSE serait reliée à des caractéristiques sur la gouvernance telles que l'indépendance des administrateurs (elle sera étudiée plus loin dans le chapitre), la présence d'investisseurs institutionnels dans le conseil d'administration, le suivi par les analystes financiers et les mesures anti-*takeover*. De plus, ces comportements RSE contribuent significativement à augmenter la performance des entreprises, mesurée par le Q de Tobin¹⁸⁷. Les auteurs ont utilisé une méthodologie pour traiter le problème d'endogénéité de leurs données et utilisent les mesures de RSE obtenues auprès de l'agence KLD.

Par ailleurs, Lopez-Iturriaga et Lopez-de-Foronda (2011)¹⁸⁸ ont mené une étude sur 1248 entreprises européennes, et ont conclu que plus le pouvoir de l'actionnaire principal est important, moins l'entreprise adopte des pratiques de RSE. De plus, les entreprises à contrôle familial seraient plus disposées à adopter des pratiques RSE tandis que la présence d'un investisseur institutionnel détenant une forte part du contrôle de l'entreprise défavorise la mise en place de ces pratiques RSE.

Confirmant ce dernier résultat, Fernando, Sharfman et Uysal (2009)¹⁸⁹ montrent que les entreprises dites vertes sont celles dont la part des investisseurs institutionnels dans le capital est la plus faible. Toutefois, les analystes financiers ne couvrent pas ce type d'entreprise.

Finalement, les actionnaires ont tendance à ne pas souhaiter de dépenses RSE lorsqu'ils adoptent une attitude purement financière¹⁹⁰ :

- ✓ Le dirigeant-actionnaire principal n'a pas tendance à engager de dépenses RSE ;
- ✓ Les administrateurs non actionnaires poussent à la dépense RSE ;

¹⁸⁶ Harjoto A. Jo H. (2007), "Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility".

¹⁸⁷ Le Q de Tobin est le rapport entre la valeur en Bourse du capital et le coût de remplacement du capital. Selon la théorie développée par James Tobin, prix Nobel d'économie en 1981, les entreprises fondent leurs décisions d'investissement sur ce rapport. Lorsque la valeur en Bourse est supérieure à la valeur de remplacement ($Q > 1$), les entreprises sont favorables à l'investissement; inversement, lorsque la valeur en Bourse est inférieure à la valeur de remplacement ($Q < 1$), les entreprises préfèrent désinvestir.

¹⁸⁸ Lopez-Iturriaga F., Lopez-de-Foronda O. (2011), « Corporate Social Responsibility and Large Shareholders: An Analysis of European Multinational Enterprises », *Transnational Corporations Review* Volume 3, Number 3 September 2011, p.17-33.

¹⁸⁹ Fernando, C.S., Sharfman, M.P., Uysal V.B. (2009), "Do Investors Want Firms to be Green? Environmental Performance, Ownership and Stock Market Liquidity", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.

¹⁹⁰ Sentis P. (2012), « La finance durable existe-t-elle ? », (dir) Le Flanchec A., Uzan O., doucin M. op.cit. p. 84

- ✓ La présence d'un actionnaire principal bloque les dépenses de RSE souhaitées par le dirigeant ;
- ✓ Les actionnaires familiaux sont plus favorables à la RSE car se trouvant moins dans une optique financière.

2.4.2. Cognition managériale et la volonté du dirigeant

La responsabilité sociale de l'entreprise est généralement mise en place par des entreprises conduites par des entrepreneurs visionnaires et volontaires (CIDD, 2006 ; Spence, 2007). Il faut noter que la démarche et les initiatives d'un entrepreneur visionnaire n'ont pas pour finalité de se contenter de respecter les dispositions réglementaires en vigueur, mais plutôt d'aller volontairement au-delà des exigences minimales qui lui sont imposées par la loi (CE, 2004 ; CIDD, 2006).

Les valeurs, les croyances et les convictions éthiques personnelles de ces dirigeants, transmises aux employés de leur entreprise, sont essentielles dans les démarches de RSE et sont à l'origine du développement de ces pratiques responsables (CIDD, 2006 ; FCEI, 2000 ; Novethic ; Spence, 2007). Cette logique investit les employés dans une mission d'entreprise citoyenne. En outre, bien que l'objectif premier ne soit pas nécessairement la performance, l'entreprise bénéficie de retombées positives quant au moral des employés et à leur motivation.

Pour Commenne (2006)¹⁹¹, de nombreux hommes d'affaires regardent la RSE « avec suspicion et scepticisme. Beaucoup associent la RSE à un fardeau excessif d'obligations sociales ou écologiques qui sont incompatibles avec l'exigence des entreprises à devenir plus concurrentielles ». Comment, dès lors, expliquer que des entreprises, à commencer par les plus grandes d'entre elles, s'engagent volontairement dans une démarche de RSE ?

Bodet et Lamarche (2007)¹⁹², considèrent la RSE comme un processus institutionnel en cours. Lorsque, à la fin des années 1990, les firmes sont interpellées sur leurs pratiques et font l'objet de contestation, de revendication, de critique, voire d'action citoyenne (boycott) (Bodet et Lamarche, 2007, p. 4), la responsabilité sociale de l'entreprise dépasse le choix stratégique pour devenir un impératif (Gendron *et al.*, 2004, p 77). Face à ces pressions multiples, le dirigeant doit composer avec des dimensions qui non seulement sortent de la

¹⁹¹ Commenne V. (2006), « Responsabilité sociale et environnementale : engagement des acteurs économiques. *Mode d'emploi pour plus de d'éthique et de développement durable* », Editions Charles Léopold Mayer, Paris

¹⁹² Bodet, C., Lamarche, T., 2007. La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle : une lecture régulationniste, *Revue de la régulation*, 1, (<http://regulation.revues.org/index1283.html>)

stratégie commerciale traditionnelle mais qui redéfinissent le champ des stratégies institutionnelles des acteurs économiques, traditionnellement orientées sur le processus politique de production des conditions institutionnelles formelles.

C'est la raison pour laquelle « les institutions de la RSE qui se mettent en place révèlent une logique de production normative particulière, issue de la confrontation entre des règles légales produites par les États, des engagements privés (pris par les entreprises), qui eux-mêmes se traduisent par des règles, et un activisme civil (syndicats, particuliers, ONG..) » (Bodet et Lamarche, 2007, p. 4). Soumise à la contrainte de rentabilité relative (la nécessité d'être plus rentable que les concurrents), l'entreprise se doit d'intégrer cette nouvelle donne dans le cadre d'une stratégie managériale nécessairement compatible avec les impératifs de l'économie de propriété.

Comme le relève Bartha (1990)¹⁹³, le dirigeant doit désormais tenir compte de nouvelles dimensions extra économiques, et les gérer pour ses propres fins. La responsabilité sociale traduit ici l'intérêt bien compris de l'entreprise, qu'il s'agisse de gagner les marchés de consommateurs plus conscient, d'entamer un dialogue avec les groupes de pression contestataires, de soigner son image publique ou d'acquérir une notoriété d'entreprise respectable susceptible de faciliter le dialogue avec les pouvoirs publics.

2.4.2.1. Les typologies des comportements stratégiques en matière de RSE

L'étude du comportement adopté par les entreprises en matière de RSE fait depuis longtemps l'objet de nombreux travaux. En effet, différents types de réponses apportées par l'entreprise aux différentes attentes dont elle fait l'objet peuvent être recensés. Il existe effectivement une grande hétérogénéité dans les choix en matière de comportement stratégique (Carroll, 1979). Ces derniers se matérialisent entre l'absence de réponse, qui se caractérise par un comportement dit de défiance ou « réactif » c'est-à-dire le refus de reconnaître sa responsabilité sociétale, à l'indifférence puis à l'anticipation des demandes de l'environnement, au travers d'une attitude proactive ou comportement d'accommodation, pour lequel l'entreprise cherche à anticiper les demandes sociétales avant même qu'elles ne soient clairement formulées (Sharma et Vredenburg, 1998)¹⁹⁴.

Plusieurs typologies font état de la variabilité de ces réponses stratégiques de l'entreprise (Capron & Quairel-Lanoizelé, 2004; Martinet & Reynaud, 2004 ; Hart, 1995 ;

¹⁹³ Bartha P. (1990), « La gestion des questions d'intérêt public », *Revue Gestion*, Vol.15, n°4

¹⁹⁴ Sharma S., Vredenburg H., (1998), "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, 8: 19, 729-753.

Carroll, 1979). Parmi les plus connues, celles de Carroll (1979) et Martinet & Reynaud (2004). D'après Martinet & Reynaud (2001)¹⁹⁵, deux logiques gestionnaires peuvent être globalement observées. En effet, pour certains, la RSE est synonyme d'exigences contraignantes et coûteuses, pour d'autres, elle s'assimile à une politique socialement et écologiquement responsable source d'opportunités et créatrice de valeur (Reynaud et Rollet, 2001; Persaix, 2002). Tandis que certains adoptent une réponse adaptative aux contraintes sectorielles (pressions légales aux niveaux national et local) leur permettant de s'aligner face aux exigences écologiques et sociales, d'autres cherchent à devancer, voire dépasser le niveau des contraintes dans une logique de choix discrétionnaire.

Partant de ce constat, Martinet et Reynaud (2004) identifient les attitudes *attentiste*, *adaptative* et *proactive*. Carroll (1979)¹⁹⁶, quant à lui, identifie trois types de comportements écologiques industriels:

- ✓ les comportements *éco-défensifs* qui privilégient les rendements économiques immédiats et considèrent les investissements environnementaux uniquement comme des coûts ;
- ✓ les comportements *éco-conformistes* qui suivent les exigences réglementaires sans aller au-delà ;
- ✓ enfin les comportements *écোসensibles* qui dépassent les exigences légales, la donnée écologique étant considérée comme un élément clé de la pérennité de l'entreprise.

Carroll (1979,1999) s'intéresse également, au-delà de la simple dimension environnementale, au mode de réactivité sociale mis en œuvre dans le traitement de la question sociétale. Il tente de définir ici les modes de réponse possible de l'entreprise à sa responsabilité sociale au travers de la définition d'une stratégie adéquate. Quatre types de stratégies peuvent être adoptées par la firme pour répondre aux attentes de son environnement: réactive, défensive, d'accommodation, proactive. Elles peuvent être aisément placées sur un ensemble allant de l'absence de réponse telle que préconisée par Friedman (1970) aux approches incorporant des dimensions philanthropique.

¹⁹⁵ Martinet A.C., et E. Reynaud (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, 12-25.

¹⁹⁶ Rappelons ici que la typologie de Carroll (1979, 1999) croise les quatre niveaux de responsabilités en fonction des attentes exprimées vis-à-vis de l'organisation (économique, juridique et les responsabilités éthiques et discrétionnaires) avec les types de comportements observés. Cette typologie peut aisément être rapprochée avec celle de Martinet et Reynaud (2004).

Le croisement des typologies de Carroll (1979) et de Martinet & Reynaud (2004) permet de réaliser la synthèse ci-après¹⁹⁷ :

Tableau 2.5. Typologies comportementales en matière de RSE

	Attentiste	Adaptatif	Proactif
Logique d'action	Exclusion de la responsabilité sociale logique uniquement économique	Conformation aux exigences réglementaires	Dépassement des réglementations
Type d'arbitrage	Privilégient les aspects économiques	Privilégient les aspects économiques et la légitimité institutionnelle	Privilégient la réduction des coûts, la légitimité vis-à-vis de la société dans son ensemble et la différenciation
Echelle du temps	Court voire très court terme	Court et moyen terme	Long voire très long terme
Conception de la responsabilité	Economique	Economique et juridique	Economique et juridique mais également éthique et discrétionnaire
Perception des investissements liés au développement durable	Coûts inutiles à éviter, antagonistes avec le profit	coûts nécessaires à minimiser	Rentables
Perception de la responsabilité sociale	Menace	Contrainte	Opportunité
Traitement de la question sociétale	Exclusion totale (même réglementaire)	De l'exclusion au-delà de l'aspect purement réglementaire à la régulation	Anticipation et prévention
Observabilité dans la réalité	Comportement non observable car hors la loi dans le contexte actuel dans les pays industrialisés	Comportement largement rencontré à l'heure actuelle	Comportement observable mais moins fréquent que l'adaptatif en raison des moyens importants qu'il nécessite

Source : Annelise M., « Comment opérationnaliser les typologies comportementales en matière de RSE », p.5 www.strategie-aims.com/events/...typologies...rse/download,

Maignan et Ralston (2002) se proposent d'étudier la communication des entreprises (via leurs pages Web institutionnelles) en matière de RSE, à partir d'un échantillon de 400 entreprises aux États-Unis, en France, au Royaume Uni et aux Pays Bas. Une démarche de codification sur un sous-échantillon de 50 supports de communication les conduit à

¹⁹⁷ Annelise M., « Comment opérationnaliser les typologies comportementales en matière de RSE », p.4-5 www.strategie-aims.com/events/...typologies...rse/download.

proposer une typologie des principes et processus de RSE tels que véhiculés par les sites Web¹⁹⁸ (Tableau 2.5)

Tableau 2.6. Typologie de la RSE selon Maignan et Ralston (2002)

<ul style="list-style-type: none"> • Trois fondements ou principes directeurs de la RSE - les valeurs - les performances - les parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cinq types de questions liées aux parties prenantes - la communauté : arts et culture, éducation, qualité de vie, sécurité, protection de l'environnement - les clients : qualité des produits/services, sécurité - les salariés : traitement équitable, santé et sécurité - les actionnaires : gouvernement d'entreprise, information des actionnaires - les fournisseurs : opportunités équitables, sécurité
<ul style="list-style-type: none"> • Sept types de processus de RSE - les programmes philanthropiques - le sponsoring - le volontariat - les codes éthiques 	<ul style="list-style-type: none"> - les programmes « qualité » - les programmes de santé et de sécurité - le management des effets environnementaux

Source: Maignan I. et D. Ralston, (2002), "Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations", *Journal of International Business Studies*, 3rd quarter, pp. 497-514.

Cependant, Oliver (1991) distingue quatre stratégies de réponse aux contraintes institutionnelles¹⁹⁹ :

- ✓ **Les comportements de refus** et de diversion auxquels est ajoutée comme variante la coalition avec d'autres entreprises pour constituer un front de refus ;
- ✓ **L'évitement** qui a pour but de rester dans l'attente ou a chercher à éviter le changement ;
- ✓ **L'intégration partielle** qui traite le problème par un compromis tout en protégeant le plus possible les intérêts de l'entreprise ;
- ✓ **Les stratégies réactives ou proactives** qui satisfont les attentes des parties prenantes et de bouleversement qui consistent à créer un nouveau marché, voire de bouleverser le secteur.

La typologie des comportements stratégiques peut être défini en fonction de l'intérêt économique de l'entreprise (risques, opportunités) et de la volonté des dirigeants d'une part, de la visibilité médiatique et des pressions des parties prenantes d'autre part.

Scott (1995) dresse une typologie qui repose sur trois piliers : le pilier de la régulation, le pilier normatif et le plier cognitif qui explique les actions d'un individu par la façon dont il se représente le monde.

¹⁹⁸ Allouche J., Huault I., Schmidt G., (2004), « Responsabilité Sociale des Entreprises : La mesure détournée ? », 15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal p. 2393.

¹⁹⁹ Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007), op.cit. p. 74

2.4.2.2. Caractéristiques de l'équipe dirigeante et la performance sociale de l'entreprise : Théorie de l'échelon supérieur (*Upper Echelon Theory*)

La proposition fondamentale de la théorie de l'échelon supérieur stipule que « *les résultats d'une organisation –sa stratégie et son succès- sont perçus comme le reflet des valeurs et des bases cognitives des acteurs influents au sein de l'organisation* » (Hambrick et Mason, 1984, p. 193). Ces auteurs identifient qu'une organisation est le reflet de ses membres de l'équipe dirigeante. Ils ajoutent également que les choix stratégique et la performance organisationnelle peuvent être expliqués par l'examen de certaines caractéristiques des membres de l'exécutif²⁰⁰.

a. Les fondements de la théorie de l'échelon supérieur : Ils reposent sur quatre hypothèses fondamentales²⁰¹ :

- Tout d'abord, Hambrick et Masson (1984) estiment que les actions des membres de l'équipe dirigeante affectent significativement la vie et la performance d'une organisation.
- Cyert et March (1963) avancent que les décisions stratégiques au sein d'une organisation émanent de la part d'une « coalition dominante » de hauts dirigeants. De nombreux auteurs trouvent que l'innovation et le changement stratégique, la diversification, la performance organisationnelle ..., sont significativement reliés aux caractéristiques des membres de l'équipe dirigeante.
- La troisième hypothèse part de l'association entre les bases cognitives et les décisions stratégiques. qui impliquent pour les auteurs que les stimuli environnementaux et organisationnels soient filtrés à travers les bases cognitives et les valeurs d'un individu. Les variables démographiques (âge, éducation, position financière...) peuvent être associées à des éléments de cognition comme la réceptivité du changement ou l'aversion au risque.
- Enfin, l'enrichissement des bases cognitives des membres de l'équipe dirigeante est relié aux caractéristiques démographiques. Toutefois, Carroll et Harrison (1998), reconnaissent l'existence d'un obstacle empirique (la difficulté de la collecte des données et l'ambiguïté des processus), et suggèrent que les informations relatives aux caractéristiques démographiques puissent être utilisées comme approximation des principaux éléments du processus de prise de décision.

²⁰⁰ A titre d'exemple, l'engagement éthique propre au PDG de Levi Strauss & Company, Robert Haas qui a influencé la stratégie de l'entreprise dans son engagement en terme de RSE (Trevino et Weaver, 2003).

²⁰¹ Ben Lahouel B., Montargot N., Peretti J.-M. (2013), « L'exploration du lien entre caractéristiques individuelles des membres de l'équipe dirigeante et performance sociale », Actes du colloque- Colloque FBS-France Business School, 1^{ère} journée du Management Socialement Responsable des Entreprises Mixité et diversité des équipes, p. 47. [Colloques.france-bs.com/mixite_equipes_ce/docs/actes_colloque.pdf](http://colloques.france-bs.com/mixite_equipes_ce/docs/actes_colloque.pdf).

La théorie de l'échelon supérieur fournit donc une grille de lecture pour la compréhension des relations potentielles entre les attributs des hauts dirigeants et le processus de mise en place de programme RSE. Donc, les dirigeants ayant une certaine sensibilité éthique et morale exercent une influence sur leur organisation afin de développer des programmes formels de RSE.

b. La disposition des dirigeants à appliquer des politiques de RSE

Selon la théorie de l'agence, les membres de l'équipe dirigeante peuvent promouvoir la RSE dans leur propre intérêt, pour maximiser la profitabilité de l'entreprise selon la théorie de la *Ressource-Based View*, ou bien pour des raisons stratégiques selon la théorie de la firme. Ces cadres théoriques ne prennent pas en considération les attributs et les qualités personnelles des membres de l'équipe dirigeantes qui est garante de la promotion de l'image et de la réputation de leur entreprise à travers les principes de la RSE (Waldman et Siegel, 2005). Selon la théorie des parties prenantes, dans sa dimension normative (Jones, 1995) (voir chapitre 1), les dirigeants entreprennent des programmes et des politiques RSE qui symbolisent leurs valeurs et attitudes morales ainsi que leur engagement socialement responsable.

c. Relation entre engagement organisationnel et engagement socialement responsable des dirigeants

Pour Meyer et Herscovitch (2001) l'engagement organisationnel est une force qui rattache l'individu au déroulement d'une action qui peut avoir une ou plusieurs cibles. Meyer et Allen (1990)²⁰², proposent un modèle tridimensionnel de l'engagement au sein d'une organisation :

- *L'engagement affectif*, qui reflète l'attachement de l'individu à son organisation (fait appel aux émotions, aux valeurs, à l'identification et à l'implication) ;
- *L'engagement de continuation*, qui est lié à l'accumulation de bénéfices au sein de l'organisation (est au désavantage que représenterait son départ) ;
- *L'engagement normatif*, qui est perception de la part de l'individu de l'obligation de rester (normes personnelles, morales et sociales).

²⁰² Cité par Roux S. Dussault M. (2007) , Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants, Nouveaux cahiers de la recherche en éducation, vol.10, n°2, p.151 à 164. Ncre.educ.usherbrooke.ca/articles/v10n2/04-Roux.pdf

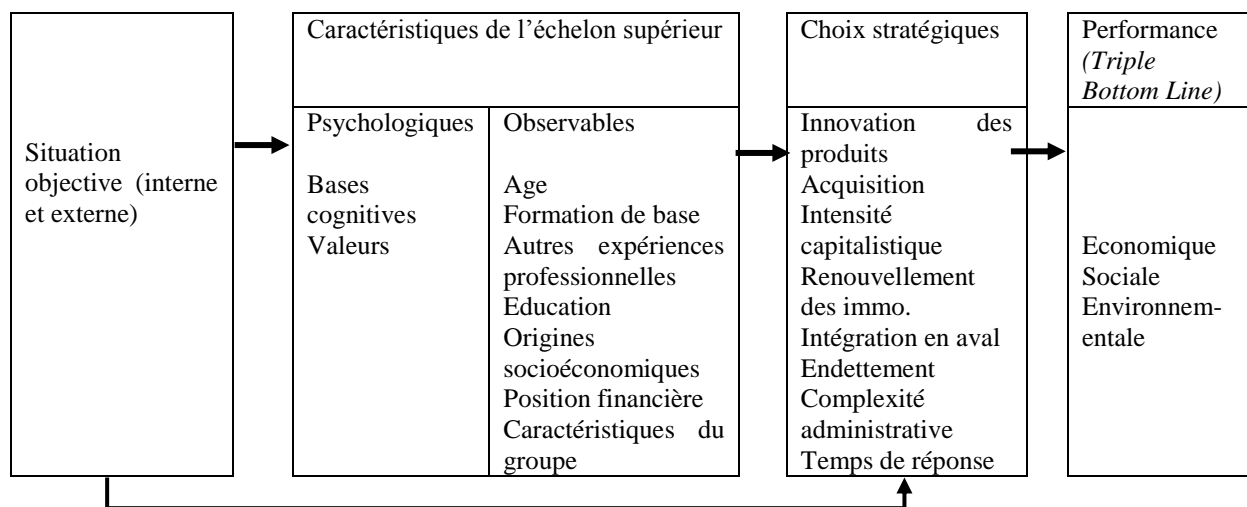
Waldman et Siegel (2005) précisent qu'en raison de sa nature instrumentale, l'engagement de continuité a été classifié comme un engagement « calculateur » (Jernigan et al., 2002).

Cependant, Collier et Esteban (2007) placent la motivation des dirigeants en premier lieu, pour la renforcer par la suite à travers leur engagement socialement responsable.

Par conséquent, pour Waldman et Siegel (2005) l'engagement socialement responsable des dirigeants se présente sous trois formes :

- Un engagement affectif envers la RSE qui implique un attachement moral et émotionnel aux valeurs sous-jacentes à la RSE ;
- Un engagement normatif qui entraîne un sentiment d'obligation envers les principes de RSE étant donné que c'est l'action la plus juste à entreprendre ;
- Enfin, un engagement calculateur qui implique une intensification de poursuivre des programmes RSE en raison des avantages économiques qui peuvent en découler.

Figure 2.3. Modèle de l'échelon supérieur des organisations



Source : Hambrick et Mason (1984), cité par Ben Lahouel B., Montargot N., Peretti J.-M. (2013) op.cit.

Hambrick et Mason (1984) affirment en conséquence que la performance organisationnelle est déterminée à partir de l'interaction entre la situation objective de l'organisation, les caractéristiques de ses dirigeants ainsi que leurs choix stratégiques.

2.4.2.3. Les processus de formalisation des principes de RSE

Igalens et Joras (2010)²⁰³ distinguent quatre phases dans la mise en œuvre d'une démarche de formalisation des principes de RSE :

a. Une phase de diagnostic : elle fait le point sur les dimensions internes et externes à partir desquelles se construisent les principes de RSE avec un:

✓ *Diagnostic interne* : l'analyse de la culture et des valeurs organisationnelles à travers l'héritage culturel de l'organisation et l'exercice d'un leadership moral du dirigeant.

✓ *Diagnostic externe* : l'étude des normes, des principes et des valeurs qui s'imposent dans la société, ainsi que l'identification des attentes et des valeurs plus spécifiques des parties prenantes.

Cette phase permet l'alignement des principes internes et externes et l'identification des ajustements problématiques entre les valeurs du dirigeant et ceux de la société.

b. Une phase d'élaboration des principes de RSE : la participation des représentants des parties prenantes de l'entreprise ainsi que les managers à la formulation des principes de RSE, permet d'identifier des valeurs communes qui vont permettre à la politique de RSE de répondre aux attentes internes et externes.

c. Une mise en œuvre des principes de RSE : c'est la production des principes de RSE sous forme de valeurs, de principes d'action, de règle de conduite ou d'un code de déontologie. La sensibilisation des managers et des employés à cette démarche est nécessaire par le biais de séminaires, et d'une campagne de communication.

d. Des phases régulières d'audit des principes de RSE : permettant de garantir le maintien des principes de RSE dans la pratique et dans le temps, ainsi que l'identification des valeurs sociales et environnementales de la société et des parties prenantes.

2.4.2.4. Le reporting, un outil pour contrôler l'engagement RSE de l'entreprise et mesurer les performances

Les entreprises peuvent examiner leur performance au regard des enjeux économiques, environnementaux, sociaux et en termes de gouvernance. Le processus de contrôle de la performance, à travers sa mesure et son reporting systémique, peut amener les organisations à s'améliorer dans différents domaines.

²⁰³ Igalens J. & Joras M. (2010), « la sureté éthique : du concept à l'audit opérationnel », EMS

Le processus de mesure et de contrôle de la performance sociale conduit à la transparence. Les entreprises qui sont transparentes sur leur performance durable en publiant des données signalent souvent une amélioration de leur réputation, de la gestion du risque et de leur profit. Elles rénovent aussi leur relation avec les actionnaires, maîtrisent mieux leurs résultats et fournissent aux investisseurs et autres actionnaires une meilleure image de leur visibilité à long terme.

Le processus de reporting sociétale devient de plus en plus courant. Un nombre croissant d'entreprises s'intéressent à leur impact environnemental, intégrant la RSE dans leur stratégie globale d'entreprise et dans le reporting de leur performance.

D'après Igalens et Point (2009)²⁰⁴, il existe quatre orientations stratégiques en matière de reporting sociétal et chacune d'entre elles correspond à une attitude particulière :

- **Une stratégie d'évacuation** : la première attitude consiste souvent à déclarer « ne pas être concerné » et à tenter de l'expliquer. A titre d'exemple, dans son rapport annuel de 2004, la société Camaïeu (secteur de la distribution textile) écrivait « l'activité du groupe Camaïeu n'a pas de conséquences particulière sur l'environnement ». C'est une attitude **défensive** qui a tendance à s'estomper.

- **Une stratégie d'information** : une attitude qui consiste à répondre aux demandes d'informations est actuellement la plus répandue : il s'agit d'informer les parties prenantes et le public des impacts des activités et des résultats de l'entreprise sur les aspects sociaux et environnementaux. Face à cet afflux de questionnaire, de nombreuses sociétés adoptent une attitude **réactive** et créent un service spécialisé pour répondre aux demandes.

- **Une stratégie de consultation** : une attitude nettement moins répandue. Elle consiste à interroger systématiquement les parties prenantes à l'aide de questionnaires sur leurs attentes, à mesurer et à publier leur niveau de satisfaction et à révéler les raisons de leur insatisfaction. C'est une attitude **offensive** qui mène à un dialogue permanent avec les parties prenantes ;

- **Une stratégie d'implication** : une attitude plus rare car, dans ce cas l'entreprise cherche à former des partenariats avec les parties prenantes, pour un dialogue fréquent et systémique. C'est une attitude **proactive**.

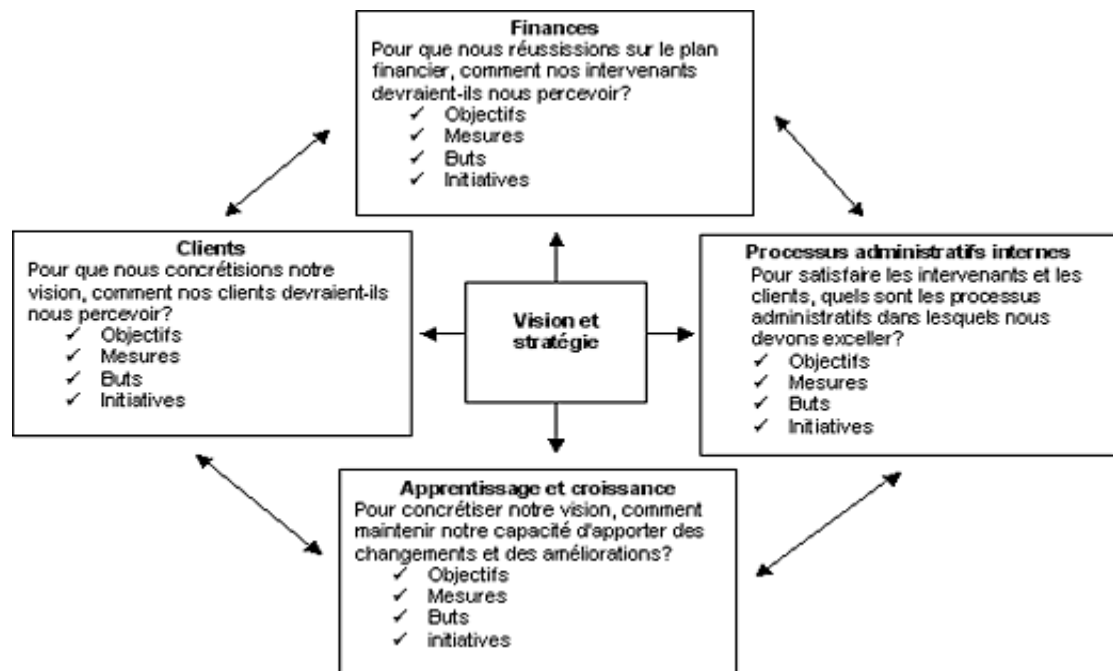
²⁰⁴ Igalens J., Point S. (2009), op.cit. p.153

a. Le contrôle de gestion de la RSE et par la RSE

Il est possible d'évaluer les barrières à l'intégration de la RSE dans les systèmes de contrôle de gestion en analysant les systèmes utilisés pour contrôler les différentes dimensions de la performance (sociale, environnementale et économique) dans une entreprise, en spécifiant le type d'information qui y sont mobilisées (financière ou non).

Ainsi, certains types de systèmes de contrôle de gestion sont potentiellement plus flexibles à l'intégration d'une diversité d'indicateurs reflétant les priorités de différentes parties prenantes. De nombreux auteurs ont ainsi proposé de développer des systèmes de tableaux de bord équilibrés (*balanced scorecard*)²⁰⁵ orientés vers la RSE.

Figure 2.4. Le Balanced scorcard (BSC) de Kaplan et Norton



Source : <http://www.google.dz/imgres?imgurl=http://www.isaca.org/Images/journal/j0905-info-sec2.gif&imgrefurl=http://www.isaca.org/Journal/archives/2009/Volume-5/Pages/JOnline-Information-...>

²⁰⁵ Dans sa version initiale, le Balanced Scorecard expose les principes du pilotage de la performance en équilibrant 4 axes ou perspectives : la perspective financière (analyse des bénéfices financiers et des pertes), la perspective client (analyse de l'impact de l'entreprise auprès de la clientèle), la perspective processus interne (analyse de l'efficacité des processus internes à l'entreprise) et la perspective apprentissage et développement (analyse de la politique RH de l'entreprise). Par la suite, les deux auteurs de référence, R. Kaplan et D. Norton, ont sensiblement fait évoluer le concept des *balanced scorecards* ou tableaux de bord prospectif afin qu'il ne se cantonne plus dans la stricte mesure de la performance.

Le tableau qui suit peut faciliter le diagnostic, en fournissant une typologie des systèmes de contrôle utilisés dans les organisations, ainsi que quelques illustrations des principaux types de systèmes de gestion et de leur déclinaison dans le domaine de la RSE.

Tableau 2.7 Les systèmes de contrôle de gestion « standards et orientés vers la RSE

Type de systèmes de contrôle	Description des systèmes de contrôle de gestion	Description des systèmes de contrôle de la RSE dérivés de ces systèmes
1. Planification stratégique	Systèmes fondés sur les prédictions relatives à l'environnement concurrentiel sur des périodes couvrant en général cinq à dix ans.	Système de planification de la stratégie de RSE
2. Budget	Document comptable prévisionnel distinguant les recettes et les dépenses et permettant la prévision, le suivi de l'exécution.	-Budget environnement -Budget de développement durable /RSE
3. Systèmes de mesure financiers	Retour sur investissement ou la valeur ajoutée économique.	-Système de mesure des coûts environnementaux -Calcul de la valeur ajoutée du développement durable
4. Systèmes de mesure non financiers	Mesures quantitatives qui ne sont pas exprimées de manière monétaire et descripteurs de performance : positionnement sur un marché, nombre de nouveaux produits et services créés..	-Systèmes de mesure des flux matériels et énergétiques -Systèmes d'évaluation de la performance environnementale
5. Systèmes de mesure hybrides	Tableaux de bord, Balanced scorcards, ...	Balanced scorcard orienté vers le développement durable
6. Gestion de projet	Le contrôle porte sur les attributs du projet d'investissement ou sa vitesse de réalisation.	-Analyse de socio- éco- efficacité -Evaluation environnementale des investissements
7. Systèmes d'évaluation et d'incitations	Systèmes visant à contrôler les efforts des individus et des groupes dans les organisations. Ces systèmes fixent les critères pour les primes et bonus.	Système d'évaluation de la performance multicritère intégrant les dimensions de RSE

Source: Tableau construit d'après Gond J.P., GRubnic S., Herzig C., & Moon J. (2010), « Configuring management control systems: Theorizing the links between strategy and sustainability », *Paper presented at the EURAM Conference, Roma, Italy*, repris par Gond J.-P., Igalens J. (2012) op.cit. p. 158

b. La Global Reporting Initiative : Un outil de reporting²⁰⁶

La *Global Reporting Initiative* (GRI) soutient les organisations qui veulent commencer leurs premiers pas dans le *reporting* en fournissant des directives qu'elles peuvent suivre pour réaliser des rapports sur le développement durable (Voire chapitre 1.). Sa méthodologie peut être employée par toute organisation, quelles que soient sa taille, son secteur d'activité ou ses localisations. Elle offre aux entreprises un service gratuit pour les membres de l'*Organisational Stakeholder Program* appelé *application level check* qui vise à examiner leurs rapports d'un point de vue du nombre des informations publiées et non de leur qualité. Les entreprises peuvent indiquer le niveau de précision de leur rapport GRI : « C » pour un minimum de dix indicateurs renseignés, « B » pour un minimum de vingt, « A » pour plus de vingt. Un symbole « + » peut être ajouté à cette note si le rapport a fait l'objet d'une vérification par un organisme extérieur.²⁰⁷

Il existe de nombreux principes et méthodologies pour mesurer la RSE à travers le monde, ce qui peut créer de la confusion pour les entreprises. Néanmoins, les synergies se dégagent entre elles, le meilleur de chaque norme étant identifié par les utilisateurs. C'est pourquoi la GRI travaille étroitement avec les principales organisations internationales qui élaborent des directives pour aider les entreprises : le UN Global Compact, les Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales et le standard ISO 26000 de l'International Standard Organisation (voir chapitre 1) qui ont tous des points communs avec le cadre de reporting de la GRI, celle-ci ayant conclu des accords avec ces organisations pour accompagner les entreprises qui veulent utiliser leurs standards.

Grâce au soutien et aux orientations de la GRI, ainsi que de beaucoup d'autres organisations qui promeuvent la transparence dans le monde entier, les entreprises disposent aujourd'hui d'une base solide commune pour démarrer leur reporting et aider à la transition vers une économie globale durable.

c. Les indicateurs de performance selon la GRI

La GRI propose, dans sa version G3, six catégories d' »Indicateurs et protocoles »²⁰⁸ :

- Indicateurs et protocoles, économie.
- Indicateurs et protocoles, responsabilité du fait des produits.

²⁰⁶ Fogelberg T. (2012), « *Global Reporting Initiative* un cadre global pour un reporting durable », (dir) Le Flanchet A., Uzan O., Doucin M. op.cit. p. 99

²⁰⁷ <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G3-Application-Levels.pdf>

²⁰⁸ <https://www.globalreporting.org/languages/French/Pages/default.aspx>

- Indicateurs et protocoles, emploi, relations sociales et travail.
- Indicateurs et protocoles, Droits de l'homme.
- Indicateurs et protocoles, société, relatifs à la prévention de la corruption.

Chacune de ces catégories se compose d'indicateurs de base et d'indicateurs supplémentaires. Pour chacun d'entre eux sont fournis la définition et le mode de calcul, appelé protocole. (Les indicateurs en détail peuvent être consultés sur le lien cité ci-dessous)

2.4.2.5. Relation entre RSE et bonne gouvernance

La bonne gouvernance peut être considérée comme une matérialisation de la RSE. De nos jours, elle commence à devenir obligatoire dans le sens où elle est imposée par la loi.

Selon l'étude de Jamali D. et al. (2008), il existe trois modèles de relations entre la RSE et la bonne gouvernance²⁰⁹ :

❖ *La bonne gouvernance est un pilier de la RSE*, la RSE serait la responsabilité des conseils de direction de l'entreprise alors que la bonne gouvernance serait un besoin fondamental ou un pilier pour une RSE soutenable (Elkington).

❖ *La RSE est une dimension de la bonne gouvernance*, Ho (2005) considère que la responsabilité sociale est l'une des dimensions de la bonne gouvernance, à travers le leadership stratégique, la conformité avec les lois et politique de gouvernance, la structure du capital de l'entreprise et ses relations sur les marchés notamment avec les investisseurs, et la structure du conseil d'administration et ses pratiques. Pour l'auteur, l'engagement de l'entreprise dans des actions de responsabilité sociale dépend des compétences des membres de son conseil d'administration et de toutes les pratiques suscitées.

❖ *La bonne gouvernance et la RSE font partie du même « continuum »*²¹⁰ ; pour Bhimani et Soonawalla (2005)²¹¹, la RSE et la bonne gouvernance (ainsi que la bonne représentation des états financiers) sont les deux revers d'une même médaille. Pour achever une bonne performance, l'entreprise doit en premier lieu « se conformer » aux lois et réglementations. Ensuite, il faut que celle-ci soit socialement responsable (action volontaire) et qu'elle puisse créer de la valeur pour ses actionnaires. De ce fait, la bonne gouvernance et la RSE sont complémentaires dans une même voie, vers une bonne performance.

²⁰⁹ Mansour M.B.F. (2013), op.cit. p. 22

²¹⁰ Même échelle.

²¹¹ Cité par Said R. et al. (2008), "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility of Public Listed Companies in Malaysia", (dir.) Aras G., Crowther D., Culture and Corporate Governance, Social Responsibility Research Network, Google livre, p.111

2.4.3. La « bonne gouvernance » dans les dispositifs de régulation

La gouvernance définie comme l'ensemble des mécanismes qui délimitent l'espace discrétionnaire du dirigeant, est désormais reconnue comme un aspect important dans la vie d'une entreprise. Cette reconnaissance s'est traduite, depuis environ une décennie, par des initiatives multiples visant à établir et à expliciter les « meilleures pratiques » en la matière. Elles émanent d'acteurs divers, qu'il s'agisse d'investisseurs institutionnels, d'organismes internationaux, gouvernementaux ou de représentants du monde des entreprises elles-mêmes. Ces initiatives ont débouché sur un ensemble de codes de gouvernance dont l'application est volontaire. Ces codes contiennent des recommandations se voulant comme un « idéal » à atteindre, lorsque des idées sur la gouvernance sont ainsi promues à grande échelle et que la conviction se répand, c'est qu'il s'agit d'un standard universel.

Si la question de « bonne gouvernance » fait aujourd'hui l'objet de nombreux débats théoriques, elle est également au cœur des préoccupations des entreprises et des institutions politiques et boursières qui ne cessent de redéfinir de façon plus ou moins précise les règles de la gouvernance des entreprises.

Il y a encore peu de temps, pour les théoriciens comme les praticiens, la bonne gouvernance : c'était une gouvernance conçue pour contraindre les managers à servir aux mieux les intérêts des actionnaires. La théorie de l'agence, à partir du double postulat d'une divergence d'intérêts entre actionnaires et dirigeants, et de l'existence d'une asymétrie informationnelle en faveur de ces derniers, fournissait une justification théorique opportune. Les divers codes de gouvernance, élaborés depuis les années soixante-dix, déployaient concrètement cette approche au travers de mécanismes organisationnels de plus en plus sophistiqués dont les agences de notation sanctionnaient le respect.

Cette vision consensuelle de la « bonne gouvernance » est progressivement remise en cause. Elle n'a pas permis d'éviter les énormes scandales que furent la faillite d'Enron aux Etats-Unis, de Parmalat en Italie, de Vivendi en France pour n'en citer que quelques-uns. Elle est incapable de répondre aux défis résultant de l'entrée en scène de nouveaux acteurs (parties prenantes). Elle peine à trouver une articulation convaincante avec la notion de responsabilité sociale de l'entreprise.

Les codes de gouvernance se multiplient et font l'objet d'incessantes révisions. Face à ces phénomènes qui signalent les insuffisances du paradigme dominant, les approches théoriques visant à élargir ou à dépasser le cadre théorique initial (passage d'une perspective

actionnariale à une perspective partenariale, intégration d'une dimension cognitive, théorie de l'intendance, théorie des conventions...) se sont multipliées.

2.4.3.1. L'apparition et la diffusion des codes de bonne gouvernance

Nous observons depuis le milieu des années 1990 une multiplication des lois, règles et standards visant à définir les « meilleures pratiques » en matière de gouvernance. Dans la liste fournie par l'*European Corporate Governance Institute*²¹², 386 codes ont été publiés jusqu'à Janvier 2013.

Dans une logique de compétition internationale, le code agit alors comme un signal offrant une garantie aux investisseurs. Le processus de diffusion de ces codes révèle par ailleurs une accélération du rythme annuel de publication depuis 1999, dans le sillage des travaux de l'OCDE. Cette prolifération de règles fait en effet suite à de multiples scandales financiers largement médiatisés qui ont créé un climat de méfiance auprès des investisseurs, mais aussi auprès de l'ensemble de la société civile. Le débat dépasse ainsi largement le monde des affaires et devient un enjeu politique. Ces scandales ont par exemple conduit en France le législateur à réagir à trois reprises : en 2001 par la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE), en 2003 par la loi de sécurité financière (LSF) et en 2005 par la loi pour la confiance et la modernisation de l'économie. Il en va de même aux Etats-Unis avec la loi Sarbanes-Oxley. Réguler, sécuriser, restaurer la confiance des investisseurs sont en effet apparus pour les Etats comme des enjeux vitaux. Ils ont pris conscience de ce que « l'intérêt pour la gouvernance d'entreprise va au-delà de l'intérêt porté par les actionnaires aux performances individuelles des entreprises car les entreprises occupent une place centrale dans nos économies et que nous nous en remettons de plus en plus à elles pour gérer notre épargne personnelle et assurer les revenus de nos retraites » (OCDE, 2004, p. 3). C'est pourquoi les Etats se sont employés à définir des règles générales qui sont ensuite explicitées et détaillées par des codes de bonne conduite qui se diffusent à leur tour largement sur le terrain avec la publication de chartes et de règlements intérieurs au sein des entreprises²¹³.

Cependant, les règles encadrant la gouvernance d'entreprises n'ont pas forcément besoin d'être dictées par le législateur, il suffit qu'elles guident les conduites et les actions. La gouvernance renvoie donc aussi bien à une logique d'autorégulation qu'à une logique de régulation volontaire ou imposée, nationale ou internationale. La dynamique de la vie des

²¹² <http://www.ecgi.org>

²¹³ Bessire D., Chatelin C., Onnée S. (2007), Qu'est ce qu'une bonne gouvernance ?, Comptabilité et Environnement, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/32/20/PDF/p123.pdf>

entreprises et des institutions implique, à chaque instant, que des accords, des arrangements et des compromis, implicites ou explicites, se nouent entre les entreprises, l'Etat et la société civile. Chacune de ces nouvelles règles doit faire la preuve de sa viabilité et de sa capacité régulatrice pour être acceptée par l'ensemble des acteurs et qualifiée de règle de « bonne » gouvernance.

En effet, la régulation volontaire nationale et internationale et l'autorégulation dominant et nourrissent ainsi la régulation imposée, et ceci pour deux raisons principales : D'une part ces démarches volontaires servent d'expérimentation à de nouveaux instruments de gouvernance ; elles peuvent avantageusement se développer au plan mondial, de manière plus rapide et plus souple que les réglementations internationales qui mettent en jeu la souveraineté des Etats. D'autre part les entreprises font un intense travail de lobbying pour limiter les régulations contraignantes qu'elles jugent inadaptées ou moins efficaces. Elles mettent alors en avant leurs initiatives volontaires.

Dans les idées promues par les codes de gouvernance figure, entre autres, l'importance de la capacité des dirigeants à *rendre compte* de leur gestion aux différentes parties prenantes. Même si la formulation concrète du principe, baptisé « *accountability* » (Weil, Gotshal & Manges, 2002,)²¹⁴, connaît des variantes, il occupe une place centrale dans l'ensemble des CG. Ce principe établit implicitement une hiérarchie entre le dirigeant et les différents partenaires de l'entreprise, car il confère au premier le statut d'un agent (au sens de la théorie de l'agence²¹⁵), chargé de l'exécution des intérêts des seconds. Les promoteurs des « meilleures pratiques » disposent alors d'un argument théorique pour justifier d'une approche de la gouvernance essentiellement tournée vers la surveillance (*monitoring*) de la conformité du comportement des dirigeants aux intérêts des parties prenantes, supposés connus de façon certaine.

Une deuxième idée partagée par les auteurs des codes de gouvernance est la nécessité d'un traitement équitable de l'ensemble des actionnaires (Weil, Gotshal & Manges, 2002). Pour cela, plusieurs mécanismes sont préconisés. Il s'agit d'assurer une circulation de l'information sans faille auprès de tous les actionnaires concernant la structure du capital et ses évolutions. Les barrières à la participation active aux assemblées générales sont à réduire et les déséquilibres entre structure du capital et structure des droits de vote à éviter.

²¹⁴ Weil, Gotshal & Manges (2002), *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Member States*, Commission Européenne, p. 75.

²¹⁵ Jensen M.-C., Meckling W.-H., (1976) op. cit. p.75- 133

Cette exigence revient à réclamer, en principe, un alignement du droit de contrôle résiduel sur le droit de propriété attaché au statut d'actionnaire²¹⁶

2.4.3.2. Le nouveau formalisme institutionnel dans l'entreprise

Pour que les décisions des entreprises ne soient pas envisagées selon la logique unique du capital, elles sont désormais encadrées par des structures formelles, notamment dans les sociétés importantes dans lesquelles la pression des actionnaires est plus forte. Le rôle des administrateurs, observateurs conseillers naturels des dirigeants s'en est trouvé renforcé. Aux Etats-Unis (dans la loi Sox²¹⁷ entre autres) comme en Europe, l'indépendance des administrateurs est un élément clés de cette nouvelle gouvernance. Ceux sont eux qui doivent se faire les avocats d'une vision élargie des décisions de gestion. Ils sont regroupés dans un conseil d'administration classique, ou dans les doubles tutelles que sont le directoire (l'exécutif) et le conseil de surveillance.

Mais d'autres organes sont apparus au cours des dernières années, comme les comités d'audit ou les comités de rémunération. Ces entités ont pour but de découpler certains aspects cruciaux de la direction d'entreprise. Il est désormais acquis que seul un audit impartial permet de savoir quelles sont les conséquences d'une décision. Il doit donc être mené en dehors du processus habituel utilisé par les dirigeants²¹⁸.

2.4.3.3. Les instruments de formalisation de l'éthique

La présence d'un document d'éthique au sein d'une entreprise, lui permet de démontrer que des processus visant à prévenir des dérives éthiques sont mis en place, et vont lui permettre de retrouver les fautifs.

Les documents éthiques formels varient dans leurs tailles, périmètre, orientation philosophique et contenu. Ils constituent une base pour formaliser des principes de RSE.

²¹⁶ Wirtz P.(2004), « Meilleures pratiques de gouvernance », théorie de la firme et modèles de création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite, Cahier du FARGO n° 1040401, Avril, p. 6-7.

²¹⁷ La loi Sox ou loi Sarbanes Oxley oblige les dirigeants des sociétés cotées aux Etats Unis à s'engager sur la certification de leurs Etats Financiers auprès de la SEC (Stock Exchange Commission). Cette loi a été adoptée en 2002 en conséquence du scandale financier Enron qui a causé la disparition du Cabinet d'Audit International Arthur Andersen. La loi SOX a pour but d'essayer d'assurer l'indépendance des cabinets d'audits dans le cadre de leur mission de certification des comptes.

²¹⁸ Dessertine P. (2011), « Les dirigeants n'entendent ils que l'actionnaire ? », (dir) Lamarque E. dans « Gouvernance et prise de décision. Les questions qui dérangent », Edition d'Organisation, Groupe Eyrolles, p.51

Mercier (2004)²¹⁹ distingue quatre catégories de documents formels suite à une étude empirique des documents éthiques produits par les grandes entreprises françaises :

✓ **Les valeurs organisationnelles** : Ce document est élaboré par les dirigeants avec une large consultation. Il contient des valeurs clefs qui parfois peuvent être illustrées. Ce document est destiné aux salariés et aux parties prenantes de l'entreprise, et a pour objectif d'homogénéiser la culture.

✓ **Les principes d'action** : Ce document est élaboré comme le précédant par les dirigeants parfois, après consultation. Il aborde les responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes et à pour but la recherche de légitimité sociétale. Il a une portée générale.

✓ **Les règles de conduite** : C'est les dirigeants en liaison avec le service juridique qui élaborent ce document, sans ou avec une consultation limitée. Il traite des responsabilités du personnel, donc il leur est destiné et parfois il s'adresse à certains partenaires économiques de l'entreprise. Il permet d'éviter les conflits éthiques, et dans la pratique, il est de caractère contraignant.

✓ **Les codes de déontologie** : Ils sont élaborés par des organismes professionnels, ils contiennent des règles liées à la culture professionnelle. Ils sont adressés aux clients, confrères (Médecins, Avocats..) et aux salariés. Leur objectif est de signaler la qualité de relation de service et ils sont de caractère obligatoire.

2.4.3.4. La sélectivité des codes de bonne conduite

Les codes de gouvernance sont en réalité très sélectifs par rapport à l'ensemble des mécanismes de gouvernance abordés, car ils se focalisent essentiellement sur le conseil d'administration. Ce dernier n'est cependant qu'une des instances parmi d'autres encadrant l'activité du dirigeant. Ainsi, le premier rapport Viénot I (1995) s'intitule « *le conseil d'administration des sociétés cotées* » voie le jour. Ce premier rapport aborde en trois parties, les missions et attributions du conseil, la composition du conseil, et son fonctionnement. D'autres mécanismes de gouvernance ne sont abordés que de façon superficielle, dans la mesure où la première partie se prononce rapidement sur l'articulation du conseil avec l'assemblée générale des actionnaires et avec le marché financier. Les deuxième et troisième parties concernent exclusivement des aspects techniques liés à l'organisation du conseil, à savoir sa composition et son fonctionnement. Il y a eu par la suite une légère évolution dans le

²¹⁹ Mercier S., (2004), « L'éthique dans les entreprises », Editions La Découverte, p.81

rapport dont le second rapport Viénot II (1999)²²⁰ qui s'intitule : « *Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise* ». Ce second rapport rentre aussi d'avantage que son prédécesseur dans les détails du fonctionnement de l'assemblée générale des actionnaires.

Cependant, force est de constater que le conseil d'administration reste le mécanisme faisant l'objet des développements les plus détaillés. Cela est également vrai pour le rapport Bouton de 2002, intitulé « *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées* »²²¹.

2.5. Conseil d'administration et bonne gouvernance

La nouvelle question soulevée par la crise financière est celle de la compétence des administrateurs au regard de la complexité des questions traitées par le conseil, notamment celle de l'appréciation des risques. Ainsi, comme le relève l'OCDE (2009)²²², « *le principal choc procuré par la crise financière est peut être la faillite générale du management du risque* ». En la matière, l'absence de compétence des administrateurs des institutions financières a été révélé au monde entier. Car la gestion des risques est apparue comme déconnectée de la stratégie de l'entreprise.

Au-delà de la sphère financière, la question de l'implication du conseil d'administration dans la gestion des risques est posée. En effet, toutes les entreprises se trouvent exposées à une diversité de risques (opérationnel, stratégique, de marché...) dont il importe de s'assurer qu'ils sont identifiés et gérés. Plus largement, c'est la capacité des administrateurs à conseiller les dirigeants dans la formulation et l'évaluation de leur stratégie qui est en cause.

2.5.1. Missions du conseil d'administration

Les travaux académiques ont distingué deux grandes fonctions du conseil d'administration : une fonction de contrôle et une fonction de conseil, respectivement mises en avant par la théorie de l'agence et la théorie des ressources.

Selon la théorie de l'agence, le conseil d'administration a pour mission de protéger les actionnaires contre le risque de mauvaise gestion (voire de gestion opportuniste) de l'entreprise par des dirigeants dont la latitude décisionnelle est importante. Cette analyse concerne surtout les entreprises à capital dispersé, dites managériales, dans lesquelles les actionnaires sont dépourvus d'incitation à surveiller les actions du dirigeant du fait de la

²²⁰ Le rapport Viénot II fait suite au rapport publié en juillet 1995. Comme le précédent, ce rapport a été mis au point par un groupe de Présidents de sociétés cotées françaises à la demande de l'Association Française des Entreprises Privées (A.F.E.P.) et du Mouvement des Entreprises de France (M.E.D.E.F.).

²²¹ Wirtz P. (2008), op.cit. p.25

²²² OCDE (2009), « The financial Crisis Reform and Exit Startegies » cité par Pochet C. (2011), Les dirigeants sont ils vraiment conseillés?, (dir) par Lamarque E. op.cit. p.56

modestie de leur investissement. Dans cette perspective, un conseil majoritairement indépendant constitue un mécanisme susceptible de palier la position de faiblesse des actionnaires et de défendre leurs droits. Dans les entreprises contrôlées, il importe surtout de protéger les minoritaires contre les décisions de l'actionnaire majoritaire qui pourraient être contraires à leurs intérêts ; c'est la raison pour laquelle la présence d'administrateurs indépendants reste souhaitable, mais en moindre proportion. La théorie de l'agence exprime donc une conception strictement disciplinaire du rôle du conseil d'administration, investi avant tout d'une mission de contrôle.

Pour la théorie des ressources²²³ en revanche, le conseil d'administration constitue pour l'entreprise un ensemble de compétences dans lequel elle pourra puiser pour sélectionner et évaluer les différentes alternatives stratégiques, et plus généralement, améliorer la qualité du processus de décision stratégique. Le conseil est donc une ressource pour le dirigeant. Sa composition doit permettre à celui-ci de trouver les aptitudes et compétences nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Le conseil joue un rôle de soutien à la prise de décision stratégique par le dirigeant.

De ce fait, la première des qualités pour exercer un contrôle efficace sur la stratégie, c'est la compétence de l'administrateur. Mais elle doit se doubler chez certains d'entre eux de l'indépendance requise pour pouvoir contester la stratégie portée par l'équipe dirigeante.

2.5.2. Les bonnes pratiques liées à la composition des conseils

En matière de composition des conseils d'administration, les « bonnes pratiques » reflètent la domination exercée par la théorie de l'agence. La plupart des codes existants préconisent ainsi la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants dans les conseils des entreprises à capital dispersé. C'est par exemple le cas du rapport AFEP-MEDEF²²⁴ en France ou du *Combined Code*²²⁵ au Royaume-Uni. Pour les entreprises possédant un actionnaire majoritaire parmi les administrateurs, le rapport AFEP-MEDEF préconise un tiers d'indépendants. Selon ce code, un administrateur indépendant « n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe, ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa jugement ». Mais il est très rare que les codes de gouvernance incluent des recommandations relatives à la compétence des administrateurs, à l'exception des membres des comités d'audit.

²²³ Brulhart F., Guieu G., Maltese L., (2010), « Théorie des ressources », *Revue française de gestion* 5/2010 (n° 204), p. 83-86.

²²⁴ <http://www.code-afep-medef.com/>

²²⁵ http://www.ecgi.org/codes/documents/combined_code_final.pdf

La contrepartie de l'indépendance risque ainsi bien souvent d'être une méconnaissance du secteur d'activité de l'entreprise. L'enquête McKinsey (2008)²²⁶ confirme que seuls 62% des administrateurs interrogés estiment que leur conseil, dispose d'une véritable expertise des enjeux de stratégie sectorielle de l'entreprise. L'accent mis sur l'exigence d'indépendance dans les « bonnes pratiques », de gouvernance a pu être exploité par certains dirigeants pour constituer des conseils impuissants, à défaut d'être complaisants. Un administrateur dépourvu des compétences nécessaires se trouve contraint de recourir aux informations transmises par le dirigeant et de ce fait incapable de mener sa propre analyse. Cette situation d'asymétrie d'information radicale entre l'administrateur indépendant et le dirigeant a été identifiée sous le nom de « paradoxe de l'indépendance » par Hooghiemstra et Van manen, 2004)²²⁷. En effet, l'absence de liens entre ces administrateurs et l'entreprise les place en situation de dépendance à l'égard des dirigeants pour obtenir l'information dont ils ont besoin pour accomplir leur tâche ; le défaut de compétences les rend également vulnérables au risque de manipulation par le dirigeant et les administrateurs exécutifs.

A cela s'ajoute le fait que la fonction d'administrateur n'est pas une fonction exercée à temps plein. Certains administrateurs indépendants siègent au conseil de plusieurs entreprises, quand ils ne sont pas eux-mêmes dirigeants d'une grande entreprise. A l'asymétrie d'information s'ajoute alors le manque de temps pour préparer les séances du conseil et étudier les documents fournis.

2.5.3. L'évaluation des travaux du conseil comme un levier de performance

La plupart des codes de bonne conduite recommandent aux dirigeants des entreprises cotées de procéder à une évaluation des travaux du conseil. Ce travail peut être mené par le conseil lui-même (auto-évaluation). Ces évaluations sont conduites de manière indépendante par des cabinets spécialisés. Les thèmes abordés dans ces évaluations sont : la composition du conseil, périodicité et durée des réunions, assiduité, sujets traités et qualité de l'information fournie. Il est possible d'en tirer des enseignements précieux pour améliorer la performance du conseil.²²⁸ Les rôles respectifs du conseil d'administration (CA) et du comité exécutif (CE) dans le processus de responsabilité sociale de l'entreprise sont détaillés dans le tableau ci-après:

²²⁶ McKinsey (2008), "Making the Boards more Strategic: A McKinsey Global Survey", The McKinsey Quarterly, in Lamarque E. (2011), op.cit. p. 60

²²⁷ Hooghiemstra R. , Van Maen J. (2004), " The Independence Paradox: (im)possibilities facing non-executive directors in the Netherlands", *Corporate Governance: An International Review*, vol.12, n°3, p. 314-324.

²²⁸ Dessertine P. (2011), op.cit. (dir) Lamarque E. (2011) op.cit. p. 68

Tableau 2.8. Les rôles du CA et CE dans le processus de responsabilisation sociale de l'entreprise

Phase du processus	Objectifs	Rôle du CA	Rôle du CE
(1) Perception des enjeux de la RSE	Identifier les risques de l'entreprise et les sources d'avantages concurrentiels associés à la RSE	Partager leurs expériences des attentes des parties prenantes. Proposer des benchmarks	Organiser un système de veille. Procéder à un diagnostic stratégique
(2) fixation des objectifs Stratégiques	Déterminer un positionnement stratégique de l'entreprise. Définir les projets socialement responsables	Approuver les objectifs et les projets stratégiques	Concevoir le plan stratégique et lancer sa mise en œuvre
(3) pilotage des projets socialement Responsables	Assurer le contrôle stratégique des projets socialement responsables	Demander des mesures d'ajustement. Lancer des opérations de lobbying en faveur des projets	Assurer la tutelle des groupes de projet socialement responsable Corriger le plan stratégique
(4) réorientation de la communication et du reporting	Construire une campagne de communication et un système de reporting socialement responsable	Approuver les thèmes de campagne. S'informer du reporting consolidé (alignement stratégique)	Conduire certaines opérations de communication. Organiser le reporting
(5) réingénierie des systèmes comptables, de contrôle et d'audit	Mettre en place une « comptabilité verte », un système de contrôle et/ou d'audit global	Approuver la mise en place des nouveaux systèmes	Assurer la tutelle de la mise en œuvre des systèmes
(6) reconfiguration des systèmes de formation, de stimulation et de motivation des salariés.	Adapter les systèmes de formation, de stimulation et de motivation des salariés aux recommandations du développement durable	Approuver la mise en place des nouveaux systèmes.	Assurer la tutelle de la mise en œuvre des systèmes

Source : Pluchart J.-J. (2011) op.cit. (dir), Le Flanchec A., Uzan O., doucin M. Op.cit. p. 175

La plupart des rapports et des études sur la gouvernance d'entreprise préconisent que le conseil d'administration et ses comités doivent comporter un nombre suffisant d'administrateurs pour que les différentes parties prenantes de l'entreprise puissent être directement ou indirectement représentées et pour que ses principales ressources soient efficacement pilotées (Godard et Schatt, 2005²²⁹, Godard, 2010²³⁰). La composition du conseil doit être diversifiée, avec des administrateurs représentant les actionnaires dominants, des administrateurs indépendants, des dirigeants « enracinés », des administrateurs bénéficiant d'un capital social élevé et ayant acquis une expérience dans plusieurs secteurs d'activité, et des administrateurs représentant les principales fonctions impliquées dans la RSE.

²²⁹ Godard L., Schatt A. (2005), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, p.158-172

²³⁰ Godard L. (2010), « Les comités stratégiques et l'innovation dans les entreprises françaises », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n°1

La structure du conseil d'administration doit prévoir des comités spécialisés dirigés par des administrateurs (si possible indépendants) : un comité exécutif (ou le comité de direction dans les PME), un comité d'audit et de contrôle, et parfois un comité d'éthique²³¹.

2.5.4. La promotion de la transparence et la confiance des marchés

La confiance des marchés a été secouée ces dernières années et un grand nombre de facteurs sont en cause, comme l'accroissement et surtout la médiatisation des scandales impliquant les dirigeants et des audits comptables et financiers, ou encore l'accélération des fusions et restructurations. Les progrès du mouvement de l'investissement responsable à l'échelle nationale et internationale prouvent que le marché est en train d'élaborer des critères sociaux et environnementaux et d'élaborer l'information connexe aux critères financiers traditionnels utilisés pour la prise de décisions d'investissement. De même que l'accroissement des dispositions normatives et législatives en matière de transparence conduisent les dirigeants à promouvoir une certaine visibilité.

Cependant, améliorer la transparence dans une nouvelle gouvernance signifie également mieux communiquer sur l'intégration de la RSE dans la stratégie même de l'entreprise. Il demeure également fondamental de justifier systématiquement les informations reportées.

Dans une nouvelle gouvernance, deux critères sont donc particulièrement à prendre en compte dans la conception des rapports :

- D'une part sur le contenu des rapports, la transparence, qui témoigne d'une volonté pour les entreprises de fournir l'information la plus impartiale, complète et objective possible sur les conséquences de ses activités.
- D'autre part, sur la forme des rapports, la confiance, qui nous amène à une réflexion sur l'implication même des parties prenantes dans le processus d'élaboration des rapports.

²³¹ Pluchart J.-J. (2011) , op.cit. p. 174

Conclusion

L'instauration d'une gouvernance pleinement responsable passe par une « co-évolution » entre l'organisation de la gouvernance et la technologie de la création de valeur partenariale. Ce constat souligne l'intérêt d'une approche de la gouvernance d'entreprise, plus cognitive que contractuelle, plus organisationnelle que contextuelle, rejoignant ainsi les recommandations de Charreaux (2006), selon laquelle l'approche de la gouvernance d'entreprise doit être à la fois concrète, systémique et étendue aux parties prenantes.

Ainsi, la gouvernance est évoquée par la perception qu'il y a des bonnes pratiques à respecter, que l'éthique y a sa place, et que les parties prenantes ont le droit de savoir et de comprendre comment cette gouvernance fonctionne. La gouvernance est donc, au centre de la responsabilité sociale. Les dirigeants se trouvent notamment confrontés à une double nécessité : d'une part prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise au moment de sa gestion, c'est-à-dire mettre en place une gouvernance la plus optimum possible ; d'autre part, tenter de mettre en place des mécanismes de contrôle susceptible de surveiller la bonne exécution des décisions de gestion et des managers eux même.

Chapitre 3

**L'émergence de la responsabilité sociale de
l'entreprise en Algérie :**

Etat des lieux

Introduction

Les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise diffèrent d'un pays à un autre, d'une région à une autre et dépendent de plusieurs facteurs que sont: la législation propre à chaque pays, le niveau de maturité syndicale, la culture, les pratiques managériales et leur développement et enfin le contexte économique et politique. Toutes les entreprises algériennes sont soumises à une série de pressions sociales, environnementales et économiques. Il est nécessaire pour elles d'adopter et de mettre en application une stratégie de réponse qui permet de renverser les contraintes vécues passivement pour en faire une opportunité stratégique proactive. En effet, développer la RSE permettrait probablement aux entreprises algériennes de se rendre compétitives, dans un contexte de mondialisation. C'est dans ce sens que nous posons la question suivante : y a-t-il des mutations qui évoluent au sens d'une responsabilité sociale de l'entreprise au sein des entreprises algériennes ?

Pour répondre à cette question nous allons tout d'abord commencer par explorer le contexte économique, social et environnemental de l'Algérie, ensuite, nous aborderons la politique de l'Etat vis-à-vis du développement durable, de l'ISO 26000 et l'élaboration du Code de bonne gouvernance algérien, et enfin allons tenter de donner un aperçu de l'état des lieux de la RSE au Maroc et en Tunisie.

3.1. Contexte économique, social et environnemental de l'Algérie

3.1.1. Le contexte macroéconomique

Dans un contexte marqué par la faiblesse de l'économie, un environnement régional fragile, les performances de l'économie algérienne sont mitigées. Aujourd'hui, le pays a pu se sortir d'une série de chocs économiques et sociaux de grande ampleur, et les transformations du cadre institutionnel et économique ont atteint un niveau poussant à la réflexion, autour des nouvelles mesures pour mener à terme le processus de modernisation des structures économiques. Ces changements doivent ainsi, permettre de dépasser les contraintes qui entravent la pleine valorisation des ressources naturelles, humaines, et économiques du pays.

En effet, les efforts du gouvernement algérien se poursuivent dans ce sens, afin de promouvoir l'investissement industriel, en rompant avec la différenciation dans le traitement des entreprises publiques et des entreprises privées ; en favorisant le partenariat international ; en mutualisant les compétences nationales et enfin, en promouvant la société civile et le renforcement du dialogue social.

3.1.1.1. Les indices économiques

La loi de finances de l'année 2015 permet de mettre en relief la vision de l'Etat et les indicateurs clés de la situation actuelle et des perspectives tracées. Les choix opérés se situent dans le cadre du plan quinquennal 2015-2019 dont les objectifs sont : la poursuite de la rationalisation des dépenses budgétaires, ainsi que la continuité des projets d'investissement à caractère prioritaire. Dans le cadre de ces projets d'investissements, un budget d'équipement de 3.908 milliards de dinars, en hausse de 43% par rapport à 2014 est prévu, dont 1.100 milliards de dinars sont destinés aux secteurs : de l'Habitat, de la Santé, de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur, de l'Hydraulique, de l'Energie et de la Formation professionnelle.

Les prévisions du programme quinquennal 2015-2019 situent le niveau de la croissance du PIB à 3,42% en 2015. Selon l'ONS, le taux d'inflation est passé entre Janvier et Février 2014 de 0,61% à 5,12% en 2015 de la même période. Cette loi prévoit un fonds de régulation des recettes à 24% du PIB (soit 55Mds USD).

Par ailleurs, sur le plan législatif, deux mesures importantes ont été adoptées : cette loi consacre l'abrogation de l'article 87-bis de la loi n°90-11 du 21 avril 1990, relative aux relations de travail, ainsi que le renvoi à la voie réglementaire pour la nouvelle définition

de SNMG (y incluant les primes et les indemnités) et l'unification du taux d'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS) à 23%.

Concernant l'investissement industriel, la loi de finance 2015 prévoit également de nombreuses dispositions, notamment, en matière fiscale, comme l'exonération d'IBS et de la taxe sur l'activité professionnelle pour une durée de cinq ans et la bonification de 3% des taux d'intérêt applicables aux prêts bancaires. Sur le plan foncier, l'exclusion des investissements industriels des droits d'enregistrement, de la taxe de publicité foncière, des actes administratifs, ainsi que la révision des modalités de calcul de la redevance locative des concessions appartenant au domaine privé de l'Etat (de 5% à 1/33 de la valeur vénale de bien foncier)²³². Cette loi de finance 2015 prévoit une répartition des valeurs ajoutées par secteur d'activité (part dans le PIB (%)) comme ceci :

Tableau 3.1. Répartition des valeurs ajoutées par secteur d'activité

Secteur d'activité	Part dans le PIB (%)
Agriculture	9,7%
Hydrocarbures	26,2%
Industrie	4,7%
BTP	10,8%
Services marchands	25,1%
Droits et taxes	8%
Services des administrations publiques	15,5%.

Source : <http://www.aps.dz/economie/10975-projet-de-loi-de-finances-2015>

Le tableau 3.2 présente une synthèse des indicateurs macroéconomiques de l'Algérie entre 2013 et 2015

Tableau 3.2. Les indicateurs macro-économiques de l'Algérie 2013-2015*

Indicateurs de croissance	2013	2014	2015*
PIB (Mds USD, à prix courant)	209	211	208 ²
PIB HH (Mds USD)	146,5	156,9	165,5
PIB /habitant (USD)	5508	5546	5273
Taux de croissance du PIB (à prix constants)	2,8 %	4%	3,9%
Taux de croissance du PIB HH (à prix constants)	5,5%	5%	4,9%
Taux d'inflation	3,3%	2,9%	4%
Solde budgétaire	-3,1	-14,8	-19,7
Solde budgétaire /PIB	-1,5%	-7%	-9,5%
Solde budgétaire HH/PIBHH	-33,8%	-36,9%	-35,5%

Source: FMI (*) Projection²³³

²³² Situation économique de l'Algérie : perspectives 2015. www.tresor.economie.gouv.fr

²³³ Indicateurs économiques et financiers de l'Algérie,(2015), op.cit.

Au plan externe, le contexte est surtout marqué par un relatif redressement des indicateurs de l'économie mondiale, avec des conséquences sur les ventes des hydrocarbures du pays, et l'instabilité des marchés mondiaux de produits agricoles entraînant à la fois le renchérissement des prix des produits de base, et des risques de difficultés d'accès aux produits²³⁴. Néanmoins, sous l'effet de la chute du prix du baril de pétrole, l'Algérie affiche une baisse importante en volume (-4,5% selon la douane algérienne) de ses exportations d'hydrocarbures, et d'une légère baisse de ses importations par rapport à 2014. Le tableau ci-dessous expose la situation du commerce extérieur de l'Algérie à la fin Février 2015 :

Tableau 3.3. Situation du commerce extérieur à fin Février 2015

Balance commerciale en millions US\$	2013	2014**	Janvier-Février	
			2014	2015
Importations (CAF)	55 028	58 330	9107	8015
Biens alimentaires (Céréales, lait..)	9580	11005	1837	1639
Biens intermédiaires	17536	17475	2865	2180
Biens d'équipements	16 702	19 563	2859	2894
Biens de consommation non alimentaires	11 210	10 287	1546	1302
Médicaments	2287	2588	339	218
Véhicules de tourisme	3725	2956	522	427
Exportations	65 493	61 261	10 819	5695
Hydrocarbures(*)	63 479	58 451	10 396	5152
Autres	2014	2810	423	543
Balance commerciale	10 465	2931	1712	-2320
(*)Source : Ministère de l'Energie				
(**) Provisoire				

Source : Ministère des Finances- CNIS/DGD- www.mf.gov.dz

Cependant, l'économie algérienne demeure dépendante des hydrocarbures. En effet, ce secteur contribue directement à la formation du PIB et représente 95% des recettes de l'Etat à travers la fiscalité pétrolière. En conséquent, la baisse prolongée des cours du pétrole constitue un risque pour les équilibres macroéconomiques du pays. Nous noterons cependant, qu'au moyen de certaines règles budgétaires²³⁵ et d'une gestion prudente de ses réserves de change (à 188 Mds USD en fin 2014), l'Algérie a pu accumuler depuis les années 2000 des ressources financières conséquentes, lui permettant de faire face, au moins à court terme, au retournement actuel de la conjoncture pétrolière sur les marchés mondiaux, et de se donner le temps d'une diversification de son économie.

²³⁴ Cadre Programmation par Pays Algérie (2013- 2016), Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), République Algérienne Démocratique et Populaire, Décembre 2012

²³⁵ Prix fiscal du baril à 37USD, la fiscalité prélevée au-delà de cette assiette étant versée au Fonds de régulation des recettes (FRR), à 55Mds USD fin 2014

Les données macroéconomiques actualisées par le FMI²³⁶ sur l'Algérie, montrent que la mise à niveau des infrastructures ont porté une dynamique de reprise de l'activité économique et ont permis d'assurer des emplois et des revenus aux populations. Alors que le secteur agricole où les progrès en matière d'investissement dans l'agroalimentaire, réalisés depuis 2009 dans le cadre du développement durable ont joué un rôle clé dans cette dynamique, réalisant les taux de croissance significatifs parvenant à tirer la croissance globale.

3.1.1.2. Pauvreté

L'Algérie a accompli des progrès en matière de développement humain comme le montrent les sur le nombre d'indicateurs sociaux au cours de ces dix dernières années. Le seuil de pauvreté a baissé de 12,1% en 2000 pour atteindre 6,79 % en 2011. Ces progrès sont le résultat de la mise en place d'une stratégie de développement social et de l'augmentation des dépenses publiques, notamment les transferts sociaux, ces derniers atteignant la montant de 10% du PIB en 2009. L'indice de pauvreté est plus prononcé en milieu rural. La pauvreté touche aussi les populations urbaines, dans les quartiers denses d'habitat illicéités et dans les anciens quartiers, nécessitant rénovation et réhabilitation. Ceci qui justifie l'effort conséquent consenti notamment au travers des projets de développement rural de proximité (PPDRI)²³⁷ et des programmes spécifiques au profit des régions montagneuses, steppiques et Sahariennes, visant la réhabilitation des milieux naturels, la valorisation et la gestion durable des ressources naturelles, pour l'amélioration des conditions de vie des populations rurales²³⁸.

Cependant, une stratégie de partenariat entre la Banque mondiale et l'Algérie couvrant la période 2011-2014 à vue le jour, et dont les axes se résument en :

✓ ***Le renforcement de la croissance grâce à la diversification de l'économie :***

Il s'agit d'appuyer la stratégie de développement agricole et rural, d'améliorer le climat de l'investissement, en particulier pour les PME, et de moderniser les secteurs financier et bancaire ;

✓ ***La promotion d'un développement durable et la réduction des disparités géographiques :*** Il s'agit d'une part de fournir une assistance et un appui technique à la

²³⁶ www.banque mondiale.org/fr/coutry/algeria/overview.

²³⁷ Le Projet de Proximité de Développement Rural Intégré

²³⁸ FAO op.cit.

mise en œuvre des initiatives et programme publics de protection de l'environnement et, d'autre part, d'aider à la préservation des écosystèmes désertiques ;

✓ *Le renforcement des institutions chargées de la planification, du contrôle, de l'évaluation et de l'élaboration des politiques économiques* : Il s'agit de fournir un appui technique destiné à renforcer les capacités en la matière de différents secteurs de l'administration publique.

3.1.2. Le tissu économique de l'Algérie

Selon l'ONS²³⁹, il existait au 1er janvier 2012, 959 718 entités économiques (94%) et 60 340 entités administratives. Cette enquête montre l'inexistence, de management stratégique, et l'impossibilité pour la majorité des entreprises algériennes de faire face à la concurrence internationale. Les résultats de cette enquête, montrent que les personnes physiques représentent 90,6% contre 9,4 % pour les personnes morales (entreprises), ces dernières reposant essentiellement sur des micro-entités.

Sur le plan spatial, 959 718 entités économiques (83,5%) sont implantées en milieu urbain et seuls 16,5% en milieu rural, et la wilaya d'Alger totalise 33,8% des entités morales, suivie des wilayas de Tizi-Ouzou (7,2%) et Béjaïa (6,7%). Le tissu industriel est en déclin, avec seulement 95 445 unités, soit 10% environ dont 24,8% dans les industries agroalimentaires, 23,4% dans la fabrication de produits métalliques, 11,1% dans l'habillement, 1,7% dans le travail de bois et la fabrication d'articles en bois et en liège, 1,3% dans le textile, 1,3% dans la réparation et l'installation de machines et d'équipement.

L'ONS note par ailleurs que pour le secteur de la construction, elles sont de très petites entreprises (TPE) constituées essentiellement de métiers de plomberie, bâtiment et peinture, ne disposant pas d'un local fixe et visible et sont donc difficiles à repérer sur le terrain.

Cependant, la répartition des entités économiques par grands secteurs d'activités montre la prédominance du secteur commercial avec un total de 511 700 entités soit près de 55% de l'ensemble. Plus de 84% de l'activité se concentre dans les branches du commerce de détail. Le reste des entités se distribue entre le commerce de gros et le commerce d'automobiles et de motocycles.

²³⁹ Office Nationale des Statistiques. www.ons.dz

En seconde position vient le secteur des services avec 317 988 entités représentant 34,0%. La panoplie des activités relevant des services est très large. Pour ne citer que les principales activités, nous pouvons dire qu'environ 26,1% des entités de ce secteur exercent leur activité dans le transport avec ses différents modes et l'entreposage, 18,8% sont dans l'activité de restauration, 14,5% dans les autres services personnels, 10,3% dans les télécommunications, 5,3% dans les activités juridiques et comptables, 5,3% dans les activités pour la santé humaines. Enfin, le nombre d'entités économiques activant dans le secteur tertiaire est de 829 688 entités, soit près de 89% de l'ensemble, ce qui dénote clairement le caractère tertiaire de l'économie nationale.

Tableau 3.4. Répartition des entités économiques selon le secteur d'activité²⁴⁰

Secteur d'activité	Nombre d'entité	Pourcentage
Industrie	97 202	10,1
BTP	8746	0,9
Commerce	528 328	55
Services	325 442	34
TOTAL	959 718	100

Source : ONS 2011

3.1.2.1. La place de la petite et Moyenne Entreprise (PME) en Algérie

Les PME occupent une place importante dans l'économie Algérienne, car elles constituent une grande partie du tissu industriel. En effet leur succès a une incidence directe sur la santé de l'économie par la création d'emplois, la création de la valeur ajouté et de la croissance économique.

L'analyse des statistiques fournie par le ministère de l'Industrie et des Mines sur les PME, montre qu'à la fin du 1^{er} semestre 2013 l'Algérie comptait environ 747 937 PME qui emploient plus de 1 915 495 million d'actifs dont seulement 2,4% relèvent de PME publiques. Ce faible taux s'explique essentiellement par la restructuration des portefeuilles. Cependant, le nombre de créations nouvelles reste faible avec 10 PME/1 000 habitants, alors que les standards universels sont de 50 PME/1 000 habitants.

Tableau 3.5. Population globale des PME à la fin du 1^{er} semestre 2013

Types de PME	Nombre de PME	Part (%)
PME privées	747 387	99,93
PME publiques	547	0,07
Total	747 934	100

Source : Ministère de l'Industrie et des Mines Bulletin d'information de la PME (2013).

²⁴⁰ http://www.ons.dz/IMG/pdf/Publication_RE2011.pdf

Concernant l'évolution des PME par secteur d'activité, près de 50% des entreprises privées se concentrent sur les activités de services, suivis par le secteur du BTP avec un taux de 33,26% et enfin les industries manufacturières de 16,03%.

Tableau 3.6. Evolution des PME par secteurs d'activité (1^{er} semestre 2013)

Secteur d'activité	Part (%)
Agriculture	1,01
Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	0,56
BTPH.	33,26
Industries manufacturières	16,03
Services	49,2
Total	100

Source : Ministère de L'Industrie et des Mines

Nous notons la création de 34 811 PME au 1^{er} semestre 2013. Dont 21 847 PME privés (personnes morales). Elles sont constituées à 97,73% de TPE (moins de 9 salariés). Seule 49 entités relèvent de la moyenne entreprise dont l'effectif est supérieur à 50 salariés.

En adhérant à la charte de Bologne²⁴¹ sur les Politiques à l'égard des PME, L'Algérie a adopté les concepts suivants :

✓ La moyenne entreprise comme une entreprise employant 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaire est compris entre 200 millions à 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars.

✓ La très petite entreprise (TPE), ou micro entreprise, est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieurs à 20 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de dinars.

Durant la même période, les salariés déclarés auprès de la CNAS (Personnes Morales), se répartissent par secteur d'activité et strates d'effectifs comme suit :

²⁴¹ Processus de Bologne de l'OCDE sur les politiques à l'égard des PME et de l'Entrepreneuriat, lancé en 2000, a mis l'accent sur la reconnaissance, de la part des responsables politiques, de l'importance des PME et des entrepreneurs dans l'économie, et du rôle que pouvait jouer l'OCDE dans le processus de développement des politiques.

Tableau 3.7. Répartition des salariés par secteur d'activité et strate d'effectifs

Secteurs d'activités	0 à 9	10 à 49	50 à 250	Total
Agriculture et pêche	135	44	0	179
Eau et énergie	7	0	0	7
Hydrocarbures et services associés	97	76	0	173
Mines et carrières	40	61	0	101
ISMME	643	222	0	865
Matériaux de construction	397	254	0	651
BTP	6154	3807	2103	12064
Industrie agroalimentaire	692	388	255	1335
Industrie du textile	235	29	0	264
Industrie (cuire, papier, bois, chimie ...)	862	249	124	1235
Transport et communication	1360	458	183	2001
Services (commerce, tourisme...)	9109	2711	1658	13478
Etablissements financiers	146	10	0	156
Total	19 877	8309	4323	32 509

Source : Ministère de L'industrie et des Mines

3.1.2.2. Les caractéristiques des PME algériennes

Aujourd'hui, les caractéristiques des PME algériennes ne sont pas homogènes et varient d'un secteur d'activité à un autre, selon la taille de l'entreprise et la région de son implantation²⁴².

Des études menées sur l'Entrepreneuriat en Algérie (Gillet, 2004, Benachenhou, (2007) ont permis d'identifier cinq principales trajectoires de l'Entrepreneuriat privé Algérien l'entrepreneur « cadre », l'entrepreneur « héritier », l'entrepreneur « migrant », l'entrepreneur d'« anciennes PME » et l'entrepreneur « ouvrier ».

D'autre part, en 2006, le programme Euro-Développement sur la PME délimite 03 grandes catégories d'entreprises privées en Algérie (Mimoune et al, 2006)²⁴³ :

✓ *Les PME en situation de passivité et de survie, 80%* : constituées d'Entrepreneurs d'anciennes PME et d'entrepreneurs « héritiers », elles constituent la majorité du tissu des PME et sont caractérisées, pour la plupart, par :

- Des difficultés financières,
- D'une perte de position sur leur marché traditionnel
- Du manque de structuration

²⁴² Si Lekhal K., Korichi Y., Gaboussa A. (2013), « Les PME en Algérie : Etats des lieux, contraintes et perspectives », Revue Performance des entreprises Algériennes, N°04/2013, p.3

²⁴³ Tabet-Aoul W. (2012), « La compétitivité par la mise à niveau de la PME algérienne, Etude exploratoire », Revue Economie et Management, N°11, Novembre, P.131-132

La pérennité de ces entreprises passe par la réalisation d'investissements de modernisation et/ou des désinvestissements (pour limiter les pertes et dégager de nouvelles ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités). Les chefs de ces entreprises sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise.

✓ *PME en situation de croissance, 15%*: constituées d'Entrepreneurs (cadres, ouvriers, migrants). Ces entreprises ne connaissent pas de difficultés financières, elles cherchent à conserver ou améliorer leurs positions sur leur marché traditionnel, principalement domestique. Les chefs d'entreprise réalisent que leur confort sera remis en cause par l'ouverture commerciale et qu'ils doivent se préparer à la concurrence.

✓ *PME en situation d'excellence ,5%* : Composées d'Entrepreneurs migrants et cadres. Ces entreprises sont minoritaires dans le tissu des PME. La situation financière de ce type d'entreprise est satisfaisante, et sont très compétitive et leur organisation et leur management sont très modernes. Elles souhaitent élargir leur part sur le marché domestique et éventuellement conquérir des marchés à l'extérieur par : l'exportation ou le partenariat. Les patrons de cette catégorie d'entreprises ont, déjà, procédé à une modernisation autonome dans le sens où ils ont apporté des modifications managériales et techniques au sein de leur entreprise. Ils manifestent une adhésion forte, vis-à-vis du changement.

En effet, l'entrepreneur doit faire face, en Algérie à diverses contraintes qui continuent d'entraver le développement des PME. Certaines contraintes sont liées à l'accès aux marchés de facteurs (l'accès au crédit et foncier industriel), alors que d'autres sont liées au cadre de gouvernance et à la prolifération des activités informelles dans la vie économique²⁴⁴.

3.2. L'Algérie et le développement durable

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

²⁴⁴ Djemai S. (2013), « Les PME Exportatrices : Croissance Economique Hors Hydrocarbures », Colloque international : Evaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 e leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique », FSECG Sétif 1, 11 &12 mars.

mondial. La Commission du Développement Durable (CDD) constitue le cadre approprié dans cette perspective.

En effet, l'Algérie fait face à de nombreux défis écologiques. Les changements climatiques, la dégradation de la diversité biologique et la désertification sont des menaces graves pour le développement durable, et nécessitent une action coordonnée au niveau national et régional privilégiant une synergie entre toutes les Conventions y afférentes. Par conséquent, la conception du développement durable en Algérie intègre les questions d'environnement, d'équité, de lutte contre la pauvreté, de préservation du patrimoine naturel, d'amélioration de la gouvernance, de restructuration économique. En conformité avec ces instruments internationaux, l'Algérie a intégré la dimension de durabilité dans sa politique nationale de développement à travers ses instruments de planification, dans un souci de maintenir l'équilibre entre les impératifs de son développement socio-économique et l'utilisation rationnelle de ses ressources naturelles.

Le gouvernement algérien s'engage depuis 2011 dans la promotion de la gestion rationnelle des ressources naturelles. Cet engagement se traduit par le renforcement du cadre législatif et institutionnel et aux nombreux programmes lancés en matière d'éducation environnementale, de promotion des énergies renouvelables, de lutte contre la pauvreté, de protection des sols et de la biodiversité, et ce, intégré dans une approche tridimensionnelle alliant à la fois considérations économiques, sociales et environnementales.

3.2.1. Cadre législatif et institutionnel

Depuis le Sommet de Johannesburg en 2002, l'Algérie a intensifié ses actions dans le domaine de la protection de l'environnement et du développement durable, donnant ainsi une place prépondérante aux aspects sociaux et écologiques dans ses choix de modèle de société. Le Gouvernement algérien a mis en œuvre une Stratégie Nationale de l'Environnement et un Plan National d'actions pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD)²⁴⁵ qui :

✓ impliquent l'ensemble des ministères et des services déconcentrés, les collectivités locales et la société civile, dont le rôle est d'être une force de propositions ;

²⁴⁵ RAPPORT NATIONAL DE L'ALGERIE, 19ème session de la Commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19), Mai 2011

✓ visent à intégrer la viabilité environnementale dans la stratégie de développement du pays (induire une croissance durable et réduire la pauvreté) ;

✓ mettent en place des politiques publiques efficaces visant à régler les externalités environnementales d'une croissance liées à des activités initiées de plus en plus par le secteur privé.

Les principaux objectifs de cette stratégie sont :

- l'amélioration de la santé et de la qualité de vie;
- la conservation et l'amélioration de la productivité du capital naturel,
- la réduction des pertes économiques et l'amélioration de la compétitivité,
- la protection de l'environnement régional et global, s'est traduite dans les faits

par :

✓ le développement du cadre législatif et réglementaire, le renforcement des capacités institutionnelles et l'introduction d'instruments économiques et financiers ;

✓ la mobilisation d'investissements importants, à travers le démarrage des premiers chantiers de l'environnement, pour enrayer la dégradation de l'environnement, voire renverser certaines tendances négatives.

3.2.1.1. Le dispositif législatif et réglementaire

Il n'y a pas de mesures contraignantes globales, pour une mise en œuvre de l'ensemble des composantes de la RSE (l'économie, le social, l'environnemental et l'éthique). Néanmoins plusieurs textes législatifs et réglementaires ont été mis en place en vue d'organiser les relations du travail, de protéger la santé des salariés, de promouvoir le respect des droits humains, de protéger l'environnement et de lutter contre la corruption. En ratifiant les conventions internationales adéquates, l'Algérie a adapté en conséquence sa législation sociale et environnementale qui constitue un cadre propice à la mise en œuvre de la RSE.

a. Le code du travail

Il s'inscrit dans le prolongement des textes ratifiés (**Tableau 3.8.**), de la Déclaration tripartite de l'OIT²⁴⁶ relative aux principes et droits fondamentaux au travail et à son suivi. Ce code définit les droits relatifs à l'emploi des enfants de plus de 16 ans et les conditions

²⁴⁶ OIT : (Organisation Internationale du Travail) a pour vocation de promouvoir la justice sociale et les droits internationalement reconnus de la personne humaine et du travail.

d'emploi des adolescents et de la maternité. Le code précise les conditions de travail des femmes et des enfants ainsi que celles relatives à l'hygiène et la sécurité des travailleurs. Il notifie la représentation du personnel, favorisant ainsi le dialogue social au travail, et il régleme l'organisation du conseil de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

Tableau 3.8. Conventions internationales touchant les principes de la RSE ratifiées par l'Algérie (liste non exhaustive)

Convention	Date et référence de la ratification par l'Algérie
Convention internationale contre toute forme de discrimination sociale	13/01/1967
Pacte international sur les droits économiques, sociaux et culturels, 1966	12/09/1989 JO N°20 du 17/05/1989
Pacte international sur les droits civils et politiques, 1966	12/09/1989 JO N°20 du 17/05/1989
Convention sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes, 1979	22/05/1996 JO N° 06 du 24/01/1996
Convention sur les droits de l'enfant, 1989	16/04/1993 JO N° 91 du 23/12/1992
Convention internationale sur les Droits des Personnes Handicapées, 2006	30/03/2007 JO N° 33 du 31/05/2009
Convention de l'OIT n° 111 concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession, 1958	22/05/1969 JO N° 49 du 06/06/1969
Convention de l'OIT n°182 sur l'interdiction des pires formes de travail des enfants et l'action immédiate en vue de leur élimination, 1999	28/11/2000 JO N° 73 du 03/12/2000
Convention n°138 sur l'âge minimum (16 ans), 1973	30/04/1984
Convention de l'OIT n° 105 concernant l'abolition du travail forcé, 1957	22/05/1969 JO N° 49 du 06/06/1969
Convention n°87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948	19/10/1962 JO N°90 du 02/06/1990
Convention n° 155 sur la sécurité et la santé des travailleurs	1981 JO N° 28 du 05/07/83
Convention n°100 sur l'égalité de rémunération, 1951	19/10/1962
Convention n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949	19/10/1962
Convention n°81 sur l'inspection du travail, 1947	19/10/1962
Convention n° 122 sur la politique de l'emploi, 1964	12/06/1969
Convention n°144 sur les consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail, 1976	12/07/1993
Convention n°88 sur le service de l'emploi, 1948	19/10/1962
Convention n°95 sur la protection du salaire, 1949	19/10/1962
Convention n°135 sur les représentants des travailleurs, 1971	06/06/2006
Convention n°155 sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981	06/06/2006
Convention n°181 sur les agences d'emploi privées, 1997	06/06/2006

Source : Travail personnel adapté de L'OIT ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p... et d'inrpp-dz.com/textes-réglementaires.

L'Algérie a ratifié une vingtaine d'autres conventions que nous n'avons pas citées, mais qui figurent sur le site de l'OIT.

En ce qui concerne les droits de l'Homme, l'Algérie entame un mandat de membre élu du conseil des droits de l'homme de l'ONU couvrant la période 2014-2016 lors de sa

25^{ème} session²⁴⁷ à Genève. C'est sa première participation depuis son élection pour un nouveau mandat en novembre 2013, en tant que membre du conseil. Lors de cette session plusieurs éléments ont été mis en exergue :

- L'approfondissement du processus démocratique et de l'Etat de droit, allant de pair avec la satisfaction des droits fondamentaux des citoyens.

- La réalisation des Objectifs du millénaire sur le Développement avant 2015 : L'Algérie figurait parmi les 189 pays qui avaient adopté la **Déclaration du Millénaire** en septembre 2000 à l'issue du Sommet du Millénaire (ONU). Les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) sont issus des actions et cibles contenues dans la Déclaration : il s'agit de huit objectifs à atteindre d'ici 2015 afin de répondre aux principaux challenges de développement dans le Monde. Des Plans et Stratégies nationales pour atteindre les OMD ont été lancés depuis 2000 particulièrement la Stratégie Nationale pour la lutte contre Pauvreté et Exclusion, ainsi que le plan National pour le Renouveau Rural.

Le rapport national 2010 sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement couvre, la période 2005-2010, pour chacun des huit objectifs retenus dans la Déclaration du Millénaire, la situation en Algérie, les enjeux, les étapes franchies dans la réalisation des différents Objectifs, et les défis à relever ainsi que les moyens à mobiliser pour les atteindre²⁴⁸.

- Les progrès enregistrés dans les domaines socioéconomiques, notamment l'aide conséquente à l'emploi des jeunes, la protection des droits de l'enfant et la promotion de la femme, y compris dans les assemblées élus.

b. Droit de l'environnement

L'Algérie a été classée 42^{ème} pays dans le monde en matière de protection de l'environnement, en 2011, sur 153 pays étudiés. C'est le premier pays dans le monde arabe et le 2^{ème} en Afrique, selon un classement établi par des chercheurs américains de l'Environnement en s'appuyant sur des mesures comme la qualité de l'air, de l'eau, de la biodiversité, des contraintes sur les écosystèmes, des traitements des déchets et de la gouvernance de l'environnement.

²⁴⁷ 25^{ème} session du Conseil des droits de l'Homme, du 03 au 28 Mars, 2014, Genève. Publié le 05/03/2014. www.elmoudjahid.com/fr/actualités/55396?utm_source=feedburn&utm_medium

²⁴⁸ Rapport National OMD 2010. <http://www.dz.undp.org/index0.html> - FR

Dans ce cadre, l'Algérie a organisé des salons dédiés à l'environnement et au développement durable dont nous citerons à titre d'exemple le 1er Salon international de l'environnement, tenu du 5 au 8 mars 2012, qui a été consacré à l'exposition des équipements, des technologies et services de l'environnement, notamment dans le traitement de l'air, la gestion des déchets, les risques, les sites sols, l'exploitation des énergies renouvelables. La Journée d'information au profit de la société civile²⁴⁹ sur les enjeux de la Conférence de l'ONU sur le Développement durable (Rio+20) où les communications ont porté sur les positions défendues par l'Algérie et l'Afrique face aux défis des changements climatiques et en faveur de la consécration du développement durable. Par ailleurs, deux salons consacrés au développement durable ont été organisés du 15 au 17 octobre 2012 à Oran : le Salon "Era" organisé par la chambre algéro-allemande de Commerce et d'Industrie et le salon "EnviroAlgérie", parrainé par le ministère fédéral de l'Economie et de la Technologie d'Allemagne²⁵⁰.

L'Algérie adopte actuellement des stratégies pour la préservation de l'environnement dans différents secteurs. Des politiques sectorielles sont élaborées et mises en œuvre dans les domaines:

- de l'éducation et de la sensibilisation environnementale,
- de la préservation et de l'économie de l'eau,
- de la préservation des sols et des forêts,
- de la préservation des écosystèmes sensibles (littoral, steppe, Sahara),
- de développement rural et de l'amélioration du cadre de vie des populations,
- de la dépollution industrielle,
- de la protection du patrimoine archéologique, historique et culturel.

²⁴⁹ Organisée le 25 Avril 2012 à Alger : l'objectif de cette journée était d'informer la société civile sur les enjeux et les thèmes de la Conférence de Rio+20, d'une part, et de l'éclairer sur les attentes de la communauté internationale et, notamment, sur la position de l'Algérie sur les questions à l'ordre du jour d'autre part.

²⁵⁰ L'Algérie face aux enjeux environnementaux avec une stratégie intégrant le développement durable Mardi 30 octobre 2012, Portail Algérien des Energies renouvelables CDER, <http://portail.cder.dz/spip.php?article2758>

Plusieurs lois dites de 2ème génération pour un développement durable ont été promulguées :

- Loi n°03-10 du 19/07/2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable ;

- Loi n°01-19 du 12/12/2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets ;

- Loi n°04-09 du 14/08/2004 relative à la promotion des énergies renouvelables dans le cadre du développement durable ;

- Loi n°02-02 du 05/02/2002 relative à la protection et à la valorisation du littoral ;

- Loi n°04-03 du 23/06/2004 relative à la protection des zones de montagnes dans le cadre du développement durable ;

- Loi n°01- 20 du 12/12/2001 relative à l'aménagement et au développement durable du territoire ;

- Loi n°05-12 du 04/08/2005 relative à l'eau ;

- Loi n°02-08 du 08/05/2002 relative aux conditions de création des villes nouvelles et de leur aménagement ;

- Loi n°04-20 du 24/12/2004 relative à la prévention et à la gestion des risques dans le cadre du développement durable ;

- Loi n°06-06 du 20 /02/2006 portant loi d'orientation de la ville ;

-Loi n°07-06 du 13 /05/2007 relative à la gestion, à la protection et au développement des espaces verts ;

- Loi n°11-02 du 17 /02/2011 relative aux aires protégées dans le cadre du développement durable ;

- Loi n°08-16 du 03/08/2008, portant orientation agricole ;

- Loi n°08-05 du 23/02/2008 modifiant et complétant la loi n° 98-11 portant loi d'orientation et de programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique ;

- Loi n°99-09 du 28 juillet 1999 relative à la maîtrise de l'énergie ;

- Loi n°90-29 du 1er décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme ;

- Loi n°85-05 du 16/02/85, modifiée et complétée, relative à la protection et à la promotion de la santé ;

- Loi n°87-17 du 1er/08/87 relative à la protection phytosanitaire ;

- Loi n°08-16 du 3 août 2008 portant orientation agricole ;

- Loi n°09-03 du 25/02/09 relative à la protection du consommateur et à la répression des fraudes

- Loi n°08-16 du 3 août 2008 vise le renforcement des systèmes de traçabilité et d'adaptation des produits ainsi que la surveillance des animaux, des végétaux et des produits dérivés ;

- Loi minière n°01-10 du 03/07/2001 ;

- Loi n°01-13 du 07/08/2001, portant orientation et organisation des transports terrestres dans le cadre du développement durable ;
- Loi n°98-06 du 27/06 :1998 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile ;
- Loi n°01-14 du 19/08/2001 relative à la sécurité et à la prévention routière ;
- Loi n°08-07, du 23 février 2008 portant orientation sur la formation et l'enseignement professionnels.

Ce dispositif juridique est consolidé par les conventions et protocoles pris par la communauté internationale et/ou les pays de la région méditerranéenne, africaine, arabe et maghrébine au profit d'une meilleure protection de l'environnement et préservation des ressources naturelles.

Tableau 3.9. Les principaux textes internationaux ratifiés par l'Algérie en matière d'environnement

Liste des conventions et protocoles	Date de ratification
Convention internationale pour la prévention de la pollution des eaux de la mer par les hydrocarbures	Décret n°63-344 du 11/09/1963
Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel, Paris, 1972	Décret n°73-38 du 25/07/1973
Convention pour la protection de la mer Méditerranée contre la pollution, Barcelone, 1976	Décret n°80-14 du 26/01/1980
Protocole relatif à la protection de la mer Méditerranée contre la pollution d'origine tellurique fait à Athènes, 1980	Décret n°82-441 du 11/12/1982
Protocole de coopération entre les pays d'Afrique du nord en matière de lutte contre la désertification, Caire, 1977	Décret n°82-437 du 11/12/1982
Convention africaine sur la conservation de la nature et des ressources naturelles, Alger, 1968	Décret n°82-440 du 11/12/1982
Convention de Vienne sur la protection de la couche d'ozone, 1985	Décret n°92-354 du 23/09/1992
Convention sur le commerce international Des espèces de faune et de flore menacées d'extinction, Washington, 1973	Décret n°82-498 du 25/12/1982
Convention sur les changements climatiques adoptée par l'assemblée générale des Nations Unies, 1992	Décret n°93-99 du 10/04/1993
Convention sur la protection de la diversité biologique, Rio de Janeiro, 1992	Décret n°95-163 du 06/06/1995
Convention de Bâle sur le transfert des déchets dangereux, et de leur élimination,	Décret n°98-158 du 16/05/1998
Convention des nations unies sur la lutte contre la désertification	Décret n°96-52 du 22/01/1996
convention de Stockholm sur les polluants organiques	23 mai 2002

Source : www.jijel-archeo.123.fr/droit_algerien/textes_dz.htm

Ces politiques sont appuyées par la nouvelle fiscalité écologique basée sur les principes de pollueur payeur, afin d'inciter à des comportements plus respectueux de l'environnement par l'utilisation rationnelle des ressources naturelles. Le fait générateur, le champ d'application, l'assiette et le recouvrement se déterminent selon la quantité et le

degré du dommage et danger émis ou réalisé. L'origine de cette taxe est attribuée à l'économiste Pigou²⁵¹ (Taxe pigouvienne).

Sur le plan du renforcement institutionnel, il est à noter la création de plusieurs institutions notamment :

- l'Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable,
- Commissariat du littoral,
- Agence Nationale des déchets,
- Centre National des Technologies de productions plus propres,
- Centre de Développement des Ressources Biologiques,
- Conservatoire des Formations aux Métiers de l'Environnement,
- Ecole des Métiers de l'Eau,
- Agence Nationale de l'Urbanisme (ANURB).

c. Economie verte, le double objectif de la croissance et de la création d'emplois

L'Algérie a lancé, en 2012, une initiative destinée à promouvoir la création d'emplois et l'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes dans l'économie verte, vu le potentiel intéressant pour la création d'entreprises et d'emplois. C'est à l'occasion d'une conférence organisée en Algérie, le 28 mars 2012, par le Programme "Développement Economique Durable" (DEVED) de la GIZ et la Direction générale de la PME du ministère de l'Industrie, sur "L'employabilité et l'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes dans l'économie verte en Algérie" qu'il a été question de la nécessité

²⁵¹ Ce principe du pollueur-payeur est apparu en tant que tel dans les travaux d'un économiste libéral anglais, Arthur Cecil Pigou (1877-1959). Partisan de la régulation par les marchés, le fondateur de l'école économique de Cambridge avait noté que, laissés à eux-mêmes, ces marchés souffraient d'imperfections. Par exemple, ils ne prenaient pas en compte les coûts «externes» des produits, tels que la pollution. Il développa ainsi, dans *The Economics of Welfare* (1920), l'idée selon laquelle un agent économique dont les activités génèrent des effets externes négatifs fait supporter à la collectivité un coût supérieur à celui qu'il supporte en tant qu'agent privé. Plutôt que d'interdire cette activité, il fallait la décourager en mettant un prix sur ses effets négatifs. Ce prix devait être acquitté sous la forme de taxes qui élimineraient l'écart entre le coût privé et le coût social de cette activité. Pigou proposait par exemple d'instaurer une taxe sur les émissions des cheminées londoniennes afin de lutter contre le smog.

d'introduire les métiers liés à l'économie verte dans les listes d'activités proposées par les dispositifs publics pour la promotion de l'emploi de jeunes. Cette initiative permettra d'ouvrir de nouvelles perspectives en matière de création d'emplois.

Selon une étude élaborée par l'Agence de coopération allemande au développement (GIZ), plus de 1,4 million d'emplois pourront être créés en Algérie à l'horizon 2025. L'étude démontre qu'un grand nombre de personnes, notamment des jeunes, activent actuellement dans des activités inhérentes à l'économie verte, citant le recyclage des déchets ménagers, l'agriculture, les énergies renouvelables, la gestion de l'eau, le bâtiment vert, la gestion des espaces verts ainsi que les services liés à l'environnement.

A cet effet, Le Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement algérien, le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ) et le GIZ Algérie ont produit un guide des dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat vert. Ce guide a été conçu comme un outil de vulgarisation et d'orientation pour les jeunes porteurs de projets en économie verte²⁵².

3.2.1.2. La coopération internationale

Les objectifs de cette coopération sont la mise en place d'actions pour la conservation de la diversité biologique et utilisation durable de ses éléments, le partage juste et équitable des ressources génériques, transfert appropriés des technologies et la gestion de la biotechnologie avec répartition de ses avantages.

a. Projet PNUD²⁵³ : cette coopération concerne le renforcement des capacités nationales pour la protection de l'environnement, et la conception du Guide pour l'Institutionnalisation de l'Approche Genre qui s'inscrit dans le processus de renforcement des capacités en matière de genre en Algérie. Le rapport a pour objectif principal de guider les gestionnaires de programmes dans le montage et la gestion de leurs activités pour une pleine prise en compte des questions relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.

b. Projet de coopération avec GTZ-Allemagne : gestion des déchets solides (collecte et traitement) et assainissement et traitement des rejets liquides

²⁵² <http://www.mdipi.gov.dz/> › Guide_entrepreneuriat_vert_2012.pdf – FR

²⁵³ › Guide_PNUD_ALGERIE_Approche_Genre.pdf – FR <http://www.dz.undp.org/index0.html>

c. *Projet avec le Fonds Mondial pour l'Environnement* qui consiste en:

- ✓ La mise en place d'un système de gestion de la pollution pétrolière.
- ✓ L'élaboration de stratégie et programme national sur la diversité biologique.
- ✓ La mise en place du Programme d'action pour la Méditerranée ciblant la pollution d'origine tellurique

d. *Projet avec le METAP* couvrant :

- ✓ Le Plan National d'Action Environnementale
- ✓ L'Aménagement et la Gestion et planification des zones sensibles.

e. *Projet avec la Banque Mondiale* : qui vise le contrôle de la pollution industrielle dans la zone de Annaba, zone de densité d'activités industrielle et urbaine.

f. *Projet avec le Plan d'Action pour la Méditerranée (PAM)* : qui se rapporte au développement durable du littoral algérien.

g. *La coopération Algérie –Union Européenne* : A ces programmes cités s'ajoute un programme de coopération développé dans le cadre de l'initiative SPRING (Soutien au Partenariat, à la Réforme et à la Croissance inclusive), qui met l'accent sur un appui lié à la transformation démocratique et au renforcement des institutions ainsi qu'à la croissance et au développement économique durable et inclusif.

Il s'agit d'un programme d'appui à la gouvernance dont le but est, d'une part, de consolider l'Etat de droit et, d'autre part - dans une perspective d'équité, d'égalité et de réduction des disparités -, d'accompagner la dynamique de développement de l'Algérie et de contribuer à renforcer l'expertise de divers organismes impliqués dans la gouvernance politique et économique de l'Algérie.

En plus de ces deux domaines d'intervention, des actions sont développées en faveur de la communication, des media et de la transparence. Les organismes concernés par le programme sont l'Assemblée Nationale Populaire, le Conseil de la Nation, l'Office de lutte contre la Corruption, la Cour des comptes, des écoles de journalistes, le barreau des avocats, etc²⁵⁴.

²⁵⁴ Le partenariat UE - Algérie enrichi par 4 nouveaux programmes de coopération, 20 décembre 2013, <http://portail.cder.dz/spip.php?article3702>

h. La GIZ et la coopération algéro-allemande²⁵⁵

La GIZ assiste l'Algérie depuis 1974, dans les domaines de l'environnement, de développement économique et la gouvernance. Cet organisme exerce ses missions sur mandat du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ).

Quatre projets sont actuellement mis en œuvre dans le cadre de la durabilité et se rapportent à l'innovation –emploi, à la gestion des ressources, au développement local et à la promotion de la femme :

- ***Innovation Développement Durable Entrepreneuriat Emploi (IDEE)*** : l'objectif de ce projet est la création de conditions politiques, stratégiques et institutionnelles pour la promotion de l'innovation dans les entreprises et chez les jeunes entrepreneurs et entrepreneuses, avec des effets positifs sur l'emploi des jeunes des hommes et des femmes. Dans ce projet plusieurs prestations sont proposées :

✓ Le développement de la culture entrepreneuriale avec un focus sur les jeunes entreprises et les jeunes entrepreneurs et entrepreneuses durables ;

✓ Le transfert de technologie durable et clusters²⁵⁶ d'innovation ;

✓ La promotion de l'innovation durable et du développement de la ressource humaine dans des TPE-PME et des prestataires de service.

- ***Gestion des ressources, changement climatique et énergie (PRCE)***

- ***Développement économique local durable (DELD)*** : son objectif est d'améliorer l'efficacité et la cohérence des systèmes du développement économique local, afin de promouvoir le développement économique durable. Les prestations proposées par la GIZ sont :

✓ L'organisation de voyages d'étude et d'orientation (benchmarking)

✓ La formation de personnels qualifiés et des cadres dirigeants (dans le public et le privé) sur le thème de développement économique local.

✓ Le développement de la chaîne de valeurs dans les communes pilotes.

²⁵⁵ Richter P., Le portfolio de la GIZ en Algérie, journée de coopération euro-algérienne, Alger, Hilton, 24 février 2014. eeas.europa.eu/delegations/algeria/documents/press.../pascal_richter.pdf

²⁵⁶ Le cluster est un ensemble de décideurs qui créent et entretiennent un système relationnel leur permettant d'augmenter leurs opportunités d'affaires et de croissance. Le fonctionnement du cluster s'accorde sur le « Diamant de Michael Porter » (la structure du système relationnel) qui schématise son fonctionnement dans un diagramme en forme de losange (Diamond en Anglais).

- *Promotion du rôle des femmes au Maghreb (Fonds régional)* : l'objectif est de renforcer la participation des femmes dans les secteurs prioritaires grâce à un fonds régional et à travers l'identification des besoins pour le renforcement des capacités, la mise en œuvre de formations participatives pour des femmes actives dans les secteurs de l'environnement et de l'économie, et l'identification de possibilités de coopération transfrontalière.

Le pôle d'intervention prioritaire de la GIZ en Algérie est « l'environnement-nouveau », dont l'objectif est de préserver les écosystèmes, les ressources naturelles et la biodiversité, ainsi que donner la priorité à la mise en œuvre d'une politique de l'environnement intégrée. D'autres projets sont actuellement en cours de validation, tels que la Gouvernance environnementale et biodiversité, la gestion des déchets et économie circulaire et enfin l'Appui à la mise en œuvre du Plan National Climat.

3.2.1.3. Site web de la plateforme RSE Algérie

Le site web consacré à la RSE Algérie²⁵⁷ a été inauguré le 18 mars 2014, ce projet a été initié par l'Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise (HAWKAMA EL DJAZAIR)²⁵⁸ et l'Observatoire Français de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Ces associations ont présenté les missions et les potentialités de cette plateforme qui permet d'échanger des bonnes pratiques d'entreprises en intégrant une dimension sectorielle (banques, énergie, BTP, agroalimentaire...).

Cette plateforme répond aux attentes des entreprises et principales organisations professionnelles algériennes telles que la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (**CACI**) ; Forum des Chefs d'entreprise (**FCE**) ; Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise (**CARE**) ; Institut algérien de normalisation (**IANOR**)... qui désirent s'engager en matière de développement durable et de RSE.

Ces acteurs utilisent le site afin de faire connaître et partager leur politique et leurs actions sur des thèmes tels que le management et le recyclage des déchets, l'optimisation des ressources en eau et en énergie, la prévention des accidents du travail, la promotion d'une alimentation saine et équilibrée, l'insertion des handicapés, la valorisation des femmes aux postes de direction, le développement économique au plus près des besoins des populations locales...

²⁵⁷ RSE Algérie www.rse-algerie.org

²⁵⁸ Il sera décrit de façon détaillée plus bas.

La participation de chefs d'entreprises, d'organisations professionnelles, de représentants gouvernementaux, de réseaux associatifs et de Grandes Ecoles au lancement de cette plateforme, affirme l'existence d'une dynamique de partenariat multi partie prenantes dont le but est de diriger l'économie algérienne vers l'innovation technologique, environnementale et sociétale.

En Algérie, la RSE se développe progressivement mais de façon inégale selon les secteurs et la taille des entreprises. La visibilité reste limitée concernant les conditions de mise en œuvre et les résultats. Donc la création de ce site va permettre de faire connaître les cadres normatifs internationaux et régionaux qui contribuent au développement de la RSE, les initiatives publiques et privées algériennes en matière de développement durable et vise enfin, à donner de la visibilité aux bonnes pratiques des entreprises.

3.3. La normalisation Algérienne

Le cadre juridique²⁵⁹ du système de normalisation en Algérie a été mis en place en 1998, avec la création de l'IANOR (Institut Algérien de Normalisation), placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'investissement et dans le cadre de la restructuration de l'INAPI (Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industriel). Il est chargé de²⁶⁰ :

- ✓ L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes.
- ✓ La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet.
- ✓ L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur.
- ✓ La promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application.
- ✓ La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation.
- ✓ L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie prenante.

²⁵⁹ L'Institut Algérien de normalisation est régi par le décret exécutif n°98-69 du 21 Février 1998, modifié et complété par le décret n°11-20 du 25/01/2011)

²⁶⁰ http://www.ianor.dz/Site_IANOR/A_propos.php?id=1

✓ Assure le secrétariat du Conseil National de la Normalisation (CNN) et des Comités Techniques de Normalisation.

✓ L'Institut Algérien de Normalisation est en outre le point d'information algérien sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) et ce conformément à l'accord OTC de l'Organisation Mondiale du Commerce.

Concernant les certifications ISO 9001, 14001 et 22000 on comptait, en 2013, 540 entreprises algériennes certifiées ISO 9001, 17 entreprises certifiées ISO 14000 et seulement 11 entreprises certifiées ISO 22000. La progression de ces chiffres depuis 2004 est résumée dans le tableau qui suit :

Tableau 3.10. Nombre d'entreprises certifiées ISO 9001,14001, 22000 en Algérie

	2004	2007	2013
ISO 9001	126	171	540
ISO 14001	3	17	17
ISO 22000	/	1	11

Source: The ISO Survey of Certifications 2013²⁶¹

3.3.1. La mission de l'IANOR

Avec la globalisation des marchés et l'accélération des changements technologiques, normalisation et certification deviennent pour les acteurs économiques des outils de développement des échanges. Dans ce contexte, le rôle de l'IANOR est d'animer cette activité de normalisation et de répondre aux attentes des acteurs économiques et d'anticiper l'évolution de leurs besoins. L'IANOR a constitué une équipe pluridisciplinaire expérimentée autour de quatre grands métiers au service des entreprises et collectivités pour :

❖ Elaborer les référentiels demandés par les acteurs économiques : L'IANOR aide les acteurs socio-économiques à élaborer les référentiels normatifs dont ils ont besoin pour leur développement stratégique et commercial, en leur facilitant l'accès au processus de normalisation, à l'information et en assurant des services d'accompagnement.

²⁶¹<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/isosurvey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=AF>

❖ Aider les acteurs à accéder aux référentiels normatifs : L'IANOR conçoit et fait évoluer une gamme de produits et services d'information ciblés à travers des supports faisant appel aux techniques les plus récentes.

❖ Aider les acteurs à appliquer les référentiels normatifs : A travers des prestations de formation, audit, conseil et accompagnement, l'IANOR aide les entreprises à intégrer, dans leur stratégie comme dans leur vie quotidienne, l'approche des référentiels et les démarches de progrès.

❖ Proposer une offre de certification : Devant la prolifération de l'offre, la certification de produits devient de plus en plus un argument commercial et de marketing vis-à-vis de consommateurs de plus en plus informés.

Le système national de normalisation est composé de plus de 7000 normes relevant de plusieurs domaines, tel que, la construction, la mécanique, la chimie, l'agroalimentaire, la santé, la sidérurgie, l'environnement...etc. C'est dans ce contexte, qu'au 30 octobre 2013, l'IANOR a introduit, en termes de normalisation, 499 nouvelles normes, tandis que 57 autres sont en cours d'élaboration, alors qu'en termes de certification, l'institut a comptabilisé sept nouvelles demandes adressées par des entreprises. L'institut a procédé, également, à la réalisation de 16 audits et octroyé la marque TEDJ²⁶² (marque de conformité aux normes algériennes) à six produits de différentes entreprises.

3.3.2. L'adoption de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dans les entreprises algériennes

Le projet concerne l'assimilation, l'utilisation de l'ISO 26000 et la mise en œuvre de la Responsabilité Sociale (RSE) dans la région du Moyen Orient et d'Afrique du Nord (MENA). Il cible 8 pays pilotes, à savoir, l'Algérie, l'Égypte, l'Iraq, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Syrie, et la Tunisie et couvre une série d'actions visant à créer

²⁶² Cette certification de produits est une reconnaissance matérialisée par un certificat délivré par l'IANOR, qui prouve que le produit certifié TEDJ est fabriqué conformément à des spécifications techniques préalablement fixées dans les normes qui le régissent intégrées dans le règlement particulier du produit en question. Les échantillons de produit peuvent être prélevés sur le marché, sur le lieu de fabrication ou les deux.

une équipe d'experts nationaux et régionaux, qui pourront assister un certain nombre d'organisation pilotes volontaires à appliquer l'ISO 26 000 dans les différents pays. Le projet est financé par l'Agence suédoise de coopération et de développement international (Sida).

L'objectif principal est de renforcer les capacités d'actions dans chacun des pays sélectionnés, en s'appuyant sur l'organisme national de normalisation (ONN) en priorité. Il vise à construire des capacités locales spécifiques à la mise en œuvre de l'ISO 26 000 pour permettre aux organisations d'en appliquer les principes au sein de leurs activités.

Dans chaque pays, un consortium d'experts nationaux de l'application de l'ISO 26000 est créé dans le cadre du projet, afin d'aider un ensemble d'organisations dans les pays partenaires de la région, à appliquer les principes de la responsabilité sociale dans leurs activités. Pour cela, les échanges d'expérience et de bonnes pratiques entre les pays pilotes et les pays partenaires de la mise en œuvre de l'ISO 26 000 ont été recommandés. Plusieurs actions telles que la formation de formateurs impliquant des professionnels industriels, des gouvernements, des organisations de consommateurs, sont réalisées.

Le projet met en place un mécanisme de coordination qui implique les ONN et les autres acteurs de chaque pays. La durée du projet est de 4 ans. Il est déployé en deux phases, la première mise en œuvre en 2011 et la seconde phase de 2012 à 2014.

Depuis le lancement du programme en 2011 à ce jour, 18 Organisations algériennes ont adopté cette norme. (**Tableau 3.11.**)

Tableau 3.11. Entreprises Algériennes adoptant la norme ISO 26000

Date d'adoption	Entreprise	Secteur d'activité
2011	-L'entreprise privée NCA – ROUIBA -Le laboratoire public CETIM – BOUMERDES	-Agro-alimentaire (jus de fruit) - Centre d'étude et de Services Technologiques de l'Industrie
2012	-L'entreprise publique ENAC – ALGER -L'entreprise privée CONDOR – BBA -L'entreprise privée SASACE.BOU - ISMAIL -L'entreprise privée ETRHB- HADDAD -Algérie Télécom	- Industrie (Sonatrach) - Electronique et électroménager - Industrie (Sacs Enduits) -BTP - Service
2013	-L'entreprise publique Groupe SAIDAL ALGER -L'entreprise publique SEAAL -L'entreprise publique COSIDER ALREM -L'entreprise publique SOCOTHYD -L'entreprise publique CTPP – ALGER -L'université ENSM – ALGER -L'entreprise publique Hydro Aménagement – ROUIBA	- Industrie pharmaceutique -Distribution (eau, assainissement) - BTP -Industrie Parapharmaceutique - Contrôle technique des TP -Enseignement -Industrie, distribution, BTP
2014	- SARL MULTICATERING Algérie -AMIMER ENERGIE -ORIFLAME -NAFTAL/ branche carburant	- Service (Restauration) -Industrie (centrale électrique..) - Distribution (produit cosmétique) -Distribution

3.4. Bonnes pratiques d'entreprises

3.4.1. La société Nouvelle conserverie de Rouiba (NCA Rouiba)

NCA Rouiba est une entreprise privée créée le 2 mai 1966 par la famille Othmani, qui est par ailleurs l'actionnaire principal de Coca Cola Algérie²⁶³. A ce jour, l'entreprise NCA offre emploi 508 salariés et affiche un chiffre d'affaires de 5 986 525 (en milliers DA).

Le 28 juin 2008, NCA Rouiba remporte le prix national de l'environnement 2008, d'un montant de un million de dinars, parmi 21 entreprises candidates. Ce prix est la consécration finale de la politique entreprise par le ministère de l'Aménagement du territoire, de l'Environnement et du Tourisme, qui vise à mettre en place une stratégie industrielle fondée sur les instruments de management environnemental.

Cette entreprise a reçu en Décembre 2013 le premier prix²⁶⁴ de l'innovation dans le cadre de la RSE. Elle a été primée pour avoir mis en place un système d'observation du « bien être » des employés au sein de l'entreprise. Les concepteurs de ce système

²⁶³ www.almanach-dz.com/index.php?op=fiche&fiche=1958

²⁶⁴ La journée nationale de l'innovation le 10 décembre 2013

estiment que « plus le bien être règne au sein d'une entreprise plus celle-ci devient performante ».

L'entreprise a pour objectifs de doubler la surface de son site actuel afin d'étendre sa capacité de production et d'agrandir sa plate forme logistique. L'entreprise a prévue également, de lancer de nouvelles contenances et saveurs dans le cadre du développement du packaging PET et de la nouvelle gamme Rouiba Junior, et enfin de développer l'export essentiellement vers le marché Tunisien.

Pou cela, l'entreprise s'est dotée notamment de moyens lui permettant d'évoluer dans un environnement industriel et administratif interne efficace, performant et structuré. En effet, l'entreprise suit des procédures conformement aux normes ISO 9001, 140001 et 22000, ces certifications s'appuient également sur une démarche de World Class Manufacturing qui consiste à mettre la qualité des produits au niveau des meilleurs standard mondiaux.

Dans le cadre d'une gouvernance socialement responsable impliquant l'efficacité économique, la préservation de l'environnement et la valorisation de l'homme, l'entreprise adopte un management participatif permettant à chacun de développer son sens des responsabilités et la volonté d'innover. L'une de ses priorités, les ressources humaines, car pour l'entreprise, la réussite repose sur leurs compétences et sur leur sens de la responsabilité citoyenne et écologique. C'est dans ce but que l'entreprise à créer l'Observatoire Bien être & Motivation.

• **Observatoire Bien être & Motivation**²⁶⁵

✓ *Contexte et enjeux* : dans une logique de remise en question permanente et d'amélioration continue, NCA Rouiba a créé cet observatoire. Dans le but de mesurer à travers des enquêtes, à un moment précis de la vie de l'entreprise, le climat général qui la caractérise. Un comité **SPI « Savoir-Performance-Innovation »**, est crée pour traiter les résultats de l'observatoire et suivre les projets lancés. La mise en œuvre de l'observatoire et du comité SPI a été réalisée suite à un diagnostic impliquant les ressources Humaines, le service management et les salariés sous la forme d'interviews, de rencontres et de séances de travail. A l'origine de cette innovation la conviction du top management que seules la conjugaison des talents, le dialogue et l'innovation

²⁶⁵ www.rouiba.com.dz/evenement/actualites/73-1er-prix-national-de-linnovation-a-la-nca-rouiba

peuvent contribuer à améliorer les pratiques de l'entreprise et cela en intégrant les principes du développement durable et la notion d'équité sociale.

✓ **Présentation de la démarche** : les enquêtes de l'observatoire peuvent aborder différents aspects de la vie de l'entreprise tels que la communication de la direction générale, la politique de l'entreprise, les attentes des salariés, l'adhésion aux valeurs, la perception du management, le cadre de vie, la rémunération, le relationnel...L'Expression de la satisfaction des salariés porte sur les conditions de travail, l'administration du personnel et rémunération, le développement professionnel, la qualité du management et enfin la communication et les relations internes.

✓ **Objectifs à atteindre** : en ce qui concerne les salariés, c'est d'attirer les meilleurs éléments, de renforcer la motivation de ses derniers et leur adhésion au projet de l'entreprise, et enfin de favoriser un climat propice à l'expression des compétences, à la recherche de la performance et de l'innovation. Dans le cadre du management, l'entreprise dispose d'indicateurs structurés et récurrents, utiles à la formulation d'objectifs de progrès. Elle cherche également à renforcer la pertinence et l'objectivité de l'évaluation de la gestion des ressources humaines et de la qualité du management. NCA Rouiba tente de renforcer la qualité des pratiques de management et des outils de pilotage afin de créer de la valeur, et valoriser le capital humain de l'entreprise.

✓ **La communication**

- **En interne** : l'entreprise communique auprès des parties prenantes internes en utilisant le support informatique, ainsi que l'affichage papier et diffuse régulièrement des comptes rendus.

- **En externe** : l'observatoire a été présenté :

* Aux journées portes ouvertes « ISO 26000 et entrepreneuriat durable » organisées par le programme DEVED-GIZ²⁶⁶,

* Lors de la conférence Développement Durable et RSE « Leviers de Croissance pour les PME CGD »,

* Lors de l'atelier sur l'ISO 26000 organisé par l'APAB²⁶⁷,

* De la journée Algéro-suédoise sur la RSE organisée par l'Ambassade de Suède,

²⁶⁶ DEVED-GIZ, Op Cit.

²⁶⁷ APAB : Association des Producteurs Algériens de Boisson

* Lors de la conférence sur la RSE à l'Ecole Nationale Polytechnique,

* Durant les 5 journées de sensibilisation nationale organisées par l'IANOR dans les principales villes du pays (Alger, Annaba et Oran).

* A l'étranger, NCA Rouiba a présenté l'observatoire lors du *Regional Workshop* de Marrakech (Maroc) et lors du *ISO26000 Developing country workshop* à Genève (Suisse)

- **Perspectives** : des projets structurant sont lancés par le comité SPI qui portent sur :

* La mise en place d'un nouveau système de rémunération & convention collective.

* La conception d'un système globale de management de la performance.

* L'amélioration de la prise en charge du volet santé des salariés.

* Le réaménagement des espaces de vie des employés en espace conviviale et moderne.

* L'organisation de teams building et journées ROUIBA

3.5. Les pratiques de « Bonne Gouvernance » en Algérie

Les organismes de contrôle et de surveillance, considèrent la bonne gouvernance comme la définition des tâches et des responsabilités. La gouvernance constitue notamment un challenge aussi bien pour l'entreprise que pour les organisations institutionnelles appelées à promouvoir le dialogue et la concertation avec l'Etat, et à améliorer leur fonctionnement sur la base de critères de la transparence, l'efficience, l'équité devant les droits et devoirs et le partage des responsabilités.

L'économie algérienne renferme un potentiel de croissance et de développement hors hydrocarbures considérable. Dans le but de le libérer, des réponses vigoureuses sont nécessaires, certaines ayant commencé à se mettre en place notamment ces dernières années, tels les importants investissements publics lancés en vue de renforcer les infrastructures, et certaines mesures réglementaires favorables à l'entreprise. Cependant, c'est aux entreprises de garantir les conditions internes de leur performance, de drainer les financements et autres ressources nécessaire à leur

développement et de garantir la stabilité nécessaires à leur pérennité. Toutes ces exigences passent par leur bonne gouvernance.

En effet, la pleine mutation du contexte économique algérien pousse les entreprises ainsi que les administrations à s'initier à la bonne gouvernance. Pour ce faire, la démarche consiste à conduire progressivement les entreprises et les administrations vers cette exigence pour de meilleures pratiques de gestion. C'est dans cette optique qu'a été créé l'institut algérien de gouvernance d'entreprise « Hawkama El Djazair ».

3.5.1. Hawkama El Djazair : Institut Algérien de Gouvernance d'entreprise

L'institut algérien de gouvernance d'entreprise a été lancé par le Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise (Care)²⁶⁸. Ce projet c'est inscrit dans le cadre de la pérennisation du code algérien de gouvernance d'entreprise (voire titre suivant), avec le soutien du ministère de la PME et de l'artisanat. C'est une réalisation qui est née d'une initiative Publique/Privée, s'adressant à l'entreprise et à l'ensemble de ces parties prenantes.

3.5.1.1. Mission et objectifs

La mission de Hawkama El Djazair est de développer la performance du tissu économique en Algérie par la promotion des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise à travers des activités de formation, d'information, de conseil, d'études et de plaidoyer.

Ses objectifs étant de vulgariser et répandre les principes de gouvernance d'entreprise, d'appuyer les entreprises dans la mise en œuvre des bonnes pratiques de gouvernance et d'encourager l'introduction du critère de « gouvernance » dans l'accès au financement. Il s'agit également de contribuer à améliorer le cadre juridique et réglementaire se rapportant à la gouvernance d'entreprise et de contribuer à la formation de ressources humaines au sein et autour de l'entreprise, d'associer également l'entreprise algérienne à la dynamique internationale de travaux et de réflexion sur les questions de gouvernance et de responsabilité sociale de l'entreprise²⁶⁹.

²⁶⁸ <http://care-dz.org/>

²⁶⁹ <http://care-dz.org/wp-content/uploads/2010/10/PRESS-BOOK-EVENT-2-19-10-2010.pdf>

3.5.1.2. Etude sur la compréhension et les pratiques de Gouvernance d'Entreprise (GE)²⁷⁰

Une étude sur la gouvernance d'entreprise a été initiée par l'Association CARE (Club D'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise) avec le soutien du « *Centre For international Private Enterprise* » (CIPE). Tout d'abord un état des lieux a été dressé dans le but d'évaluer la compréhension et les pratiques de gouvernance chez les chefs d'entreprises en Algérie, et d'identifier les difficultés dans la mise en application de ces principes par l'entreprise algérienne.

Cette étude²⁷¹ a été menée sur la base d'une enquête par questionnaire administré, par un entretien direct, auprès d'un échantillon de 201 entreprises représentatives des sociétés prioritairement visées dans l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise.

L'étude montre que les chefs d'entreprise ont clairement conscience que les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise contribuent au maintien d'un climat de confiance, indispensable au développement de l'entreprise et la stabilité des marchés. Ceci par l'adoption de pratiques, permettant pour les entreprises interrogées un meilleur contrôle et supervision des activités, l'amélioration des relations avec les parties prenantes, la performance dans la gestion de l'entreprise et l'adoption de pratiques éthiques.

Néanmoins, les signes de bonne gouvernance sont très faibles en interne. Il apparait clairement qu'en pratiques les entreprises algériennes ne tiennent pas compte du sujet pour les raisons suivantes:

- L'information financière n'est que faiblement maîtrisée. Hormis l'établissement des bilans comptables, la qualité de l'information reste à améliorer. Les chefs d'entreprise sont conscients de ce manque, tant dans la production de cette information, que dans l'asymétrie qui existe entre l'information interne et celle publiée. Ce qui induit qu'au lieu de réduire les coûts financiers, cette publication ne fait que les augmenter à travers les coûts de surveillance des investisseurs et des créanciers (Augmentation du coût d'agence).

²⁷⁰ Enquête CAREt-CIPE_Compréhension et Pratiques de la Gouvernance d'Entreprise Algérie 2010

²⁷¹ Etude et rapport confectionnés par Sabrina Bouheraoua, Consultante, appuyée par Hamid Boumati, Statisticien.

- De plus, il est constaté que la composition, le rôle et le degré d'indépendance du Conseil d'Administration, ne sont que très peu appréhendés. D'où la nécessité de la formation.

- L'étude souligne également une large défaillance dans la pratique de l'audit. Cette activité est indispensable afin de donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, et lui permettre de les améliorer. Celle –ci est intrinsèque à une démarche de « bonne gouvernance » car elle permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leurs efficacités.

- Enfin, viennent les contraintes d'environnement des affaires qui ne laissent que peu de place aux préoccupations de gouvernance d'entreprise. Le manque de financement de l'activité constitue la première contrainte rencontrée par les dirigeants d'entreprises, s'en suit la concurrence déloyale (surtout les activités informelles), la troisième difficulté est la fiscalité à laquelle les activités informelle échappent. De plus, les entreprises restent encore focalisées sur les bénéfices à court terme et les performances immédiates. Le manque d'outils et de procédures, ainsi que la méconnaissance des nouvelles pratiques de gestion pousse l'entreprise a resté cloisonner dans des modes de gestion peu performants.

Suite à ces résultats, un mode approprié de diffusion du concept de gouvernance à été défini dans le cadre de cette étude :

- En premier lieu, un argumentaire de vente doit être défini, en se focalisant essentiellement sur le contenu de la communication autour de la gouvernance ;

- La mise en place de passerelles de collaboration avec le secteur financier. Ceci par l'engagement d'une réflexion commune, pour que les pratiques de « bonne gouvernance » soient valorisées par les établissements financiers dans leurs décisions de financement.

- Faire appel aux médias tels que les journaux et les revues spécialisés, dans le but de vulgariser le concept de gouvernance d'entreprise.

- La mise en place d'un système incitatif à l'application du code de bonne gouvernance comprenant une charte de gouvernance, un comité d'éthique, un comité d'audit...

- L'élaboration de Guides comme le Guide Pratique de l'actionnaire et le Guide Pratique du rapport financier, ainsi qu'une charte d'adhésion aux pratiques de gouvernance à laquelle les administrateurs pourraient adhérer pour exercer leurs fonctions ;

- Le développement d'une démarche conjointe avec les pouvoirs publics afin de valoriser les pratiques de gouvernance en améliorant leur relation avec l'entreprise et l'environnement des affaires ;

- Et enfin, la formation des dirigeants et des administrateurs aux nouvelles pratiques de gestion.

3.6. Code de Bonne Gouvernance algérien²⁷²

Les expériences internationales montrent que les codes de gouvernance d'entreprise peuvent être élaborés par divers acteurs : Banques Centrales, cabinets de conseil juridique, ONG, taskforces... La formule retenue par CARE et le FCE a été celle d'une taskforce représentative du monde des affaires et de l'ensemble des institutions intéressées. Dans ce cadre, le MPMEA²⁷³ a apporté une contribution particulière aux travaux de la taskforce qui a été mise en place, dès novembre 2007, sous la dénomination de GOAL 08, allusion à « Gouvernance Algérie, année 2008 ».

Le présent Code est l'aboutissement d'un travail mené par GOAL 08 entre novembre 2007 et novembre 2008. Au cours de ses travaux et consultations, la taskforce a pu mesurer en profondeur les enjeux et l'urgence d'une démarche de gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien, ainsi que le besoin de l'inscrire dans une dynamique internationale faite d'innovations incessantes et d'échanges d'expériences. A ce titre, une des références principales utilisées a été « Les principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE » édité en 2004. Dans le cadre de ses travaux, GOAL 08 s'est

²⁷² Code de bonne gouvernance algérien. www.fce.dz/index.php/entreprendre/code-de-bonne-gouvernance

²⁷³ Ministère de la PME et de l'Artisanat

inspiré des expériences internationales marquantes en tenant compte des spécificités du contexte algérien.

Le présent code se donne pour ambition d'inaugurer un processus de promotion de la gouvernance d'entreprise, et de susciter un débat élargi sur les jalons ultérieurs possibles en la matière. Ce faisant, il peut apporter une contribution modeste mais concrète à une œuvre beaucoup plus large dans laquelle l'Algérie est une partie prenante active en l'occurrence par la mise en œuvre d'un des volets majeurs des mécanismes du NEPAD, celui consacré notamment à la gouvernance.

3.6.1. Objectifs du code de Bonne Gouvernance algérien

Le présent Code a pour objet de mettre à la disposition des entreprises algériennes, partiellement ou totalement privées, un instrument didactique simplifié leur permettant d'appréhender les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise et d'engager une démarche, en vue d'intégrer ces principes en leur sein. Il ne s'agit pas pour l'entreprise de s'enfermer, de son propre gré, dans une démarche qui finira par devenir pour elle une contrainte supplémentaire au point d'entraver ses activités. Bien au contraire, le Code lui offre les outils qui l'aideront à libérer son fonctionnement en lui procurant un maximum de sécurité.

Cependant, le code de bonne gouvernance, tout en s'inscrivant dans le cadre des lois et règlements en vigueur, ne revêt aucun caractère légal et ne comporte aucune disposition contraignante. Il est considéré seulement comme un document de référence et une source d'inspiration à la disposition des entreprises. Enfin, il ne prétend pas non plus à l'exclusivité, car il cible en priorité, les PME privées et laisse notamment les autres types d'entreprises libres de l'utiliser, de s'en inspirer ou de recourir à d'autres sources.

3.6.2. Modalités de mise en œuvre

L'adhésion à la bonne gouvernance d'entreprise relève d'une démarche libre et volontaire de l'entreprise. Elle requiert l'intime conviction sur l'opportunité d'une telle démarche, en premier lieu celle des propriétaires, ainsi que la ferme intention stratégique d'insuffler à l'entreprise, les conditions managériales internes de sa consolidation et de sa pérennité. L'entreprise intéressée peut commencer par procéder à l'auto-évaluation de sa situation en matière de gouvernance.

Sur cette base, elle sera en mesure de déterminer les dispositions à prendre et de les mettre en œuvre selon un plan arrêté. A cette occasion, l'entreprise rend publique une déclaration d'adhésion à tout ou partie du Code. Elle y proclame son intention de s'inspirer de sa philosophie et de se conformer à tout ou partie de ses prescriptions, tout en conservant la possibilité d'émettre des réserves partielles ou de proposer des amendements. Les entreprises doivent, à terme, s'approprier ce code.

3.6.3. Dispositif d'accompagnement

La promotion de la gouvernance nécessite, parallèlement à la diffusion d'un Code, un dispositif d'accompagnement qui serait chargé notamment de :

- L'enregistrement des entreprises adhérentes au présent ;
- Code et des réserves et amendements qu'elles souhaitent y introduire ;
- La constitution de groupes de travail et de réflexion sur les propositions d'amendements recueillies et, plus généralement, sur la gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien ;
- L'organisation de rencontres de sensibilisation et de formation sur la gouvernance d'entreprise ;
- Le développement de relations internationales avec des organismes similaires en vue d'échanges d'expériences, et la participation aux forums et réseaux internationaux en rapport avec la gouvernance d'entreprise.

Ce dispositif s'est matérialisé par la création de l'Institut Algérien de la Gouvernance d'Entreprise (Hawkama El Djazair).

3.6.4. Structure du Code

Le Code proposé comporte deux grandes parties et des annexes. La première partie explicite les raisons pour lesquelles la gouvernance d'entreprise est aujourd'hui nécessaire en Algérie et établit les connexions avec les problématiques de l'entreprise algérienne, notamment la PME privée.

La seconde partie expose les principaux standards de gouvernance d'entreprise. Elle passe en revue, d'une part, les relations entre les instances organisationnelles de l'entreprise (Assemblée Générale, Conseil d'Administration et direction exécutive); d'autre part, les relations de l'entreprise avec les autres parties prenantes.

Le Code se termine par des annexes qui rassemblent, pour l'essentiel, des outils et conseils pratiques auxquels les entreprises peuvent recourir, afin de répondre à une préoccupation ponctuelle et précise.

3.6.5. Les entreprises concernées par ce code

D'une façon générale, toutes les entreprises algériennes sont concernées par les principes de bonne gouvernance. Cependant, le présent Code n'intègre pas les entreprises dont les capitaux sont intégralement étatiques et dont la problématique renvoie à une approche spécifique relevant notamment du bon usage des deniers publics. Ce Code s'adresse de manière très particulière :

- Aux PME privées qui sont en quête de pérennité et ambitionnent de s'imposer comme base d'une économie de marché moderne et performante, et moteur du développement national ;
- Aux entreprises cotées en bourse, ou se préparant à l'être.

3.6.6. Les standards de gouvernance

Les quatre principes de base sur lesquels repose la démarche de gouvernance d'entreprise sont l'équité, la transparence, la responsabilité et l'imputabilité:

- **L'équité** : les droits et les devoirs des parties prenantes ainsi que les privilèges et les obligations qui y sont attachés doivent être répartis de manière équitable (fairness).
- **La transparence**: ces droits et devoirs, ainsi que les prérogatives et responsabilités qui en découlent doivent être claires et explicites pour tous (transparency).
- **La responsabilité** : les responsabilités des uns et des autres ont des objets précis, non partagés (responsibility).
- **L'imputabilité** : chaque partie prenante est comptable devant une autre pour la chose sur laquelle elle est responsabilisée (accountability)

Ces quatre principes universels ont valeur de normes totalement solidaires, c'est-à-dire qu'ils sont applicables ensemble et de manière interdépendante.

3.6.7. Exemples de code de conduite en Algérie

3.6.7.1. Code d'éthique des sociétés du Groupe SONELGAZ (2010)²⁷⁴

Ce code met en avant des valeurs communes et des principes de comportement intègres, cherche à bien sensibiliser les salariés des sociétés du Groupe sur les questions relatives à la déontologie, la transparence et de moralisation de toute pratique d'entreprise.

✓ *Les valeurs du Groupe SONELGAZ*

- Le dévouement à la mission de service public qui s'impose à tous et à tout moment.
- La non-discrimination dans l'accès aux réseaux.
- La transparence dans nos relations avec le régulateur et les utilisateurs des réseaux.
- La formation et l'amélioration des compétences des employés.
- La veille et la maîtrise de la technologie.
- La préservation de la qualité du climat et du dialogue social.
- La satisfaction des clients et l'esprit intègre de marketing.
- Le respect des partenaires.
- Le partage du savoir-faire avec les autres entreprises algériennes.
- Le respect de l'environnement et la promotion du développement durable.

3.6.7.2. Code de conduite de SONATRACH (2010)²⁷⁵

Ce code comporte un message du président, présente les valeurs, les pratiques et les engagements de Sonatrach ainsi que la charte éthique du personnel.

✓ *Les valeurs fondamentales de SONATRACH*

- L'engagement dans l'intérêt du pays.
- L'esprit d'entreprise.
- L'éthique.
- Le professionnalisme.
- La confiance et l'esprit d'équipe.
- La gouvernance exemplaire.
- La quête de l'excellence.
- L'équité.

²⁷⁴ > CP_Code_Ethique_SONELGAZ.pdf – FR . www.rse-algerie.org/fr/codes_de_conduite-46.html

²⁷⁵ > Code_de_conduite_SONATRACH.pdf – FR . *idem*.

✓ *Les valeurs d'entreprise sont*

- La formation et l'amélioration des compétences des employés.
- La veille et la maîtrise de la technologie.
- L'amélioration et la qualité de l'environnement social.
- La satisfaction des clients et l'esprit de marketing.
- Le respect des partenaires.
- Le transfert de savoir-faire vers les autres entreprises algériennes.
- Le respect de l'environnement et une démarche de développement durable.

3.6.7.3. Code de conduite des affaires du groupe Lafarge (2004)²⁷⁶

Ce code a pour objectif de fixer certaines règles de conduites portant sur le respect de la loi et de la réglementation, la prévention des conflits d'intérêts, le respect de la personne et de l'environnement, la protection des actifs du groupe, la transparence financière, l'importance du contrôle interne/audit interne et sur la mise en œuvre des règles de conduite et manquements.

3.7. Les facteurs d'adhésion de la RSE au Maroc et en Tunisie

3.7.1. La RSE au Maroc

Le paysage économique et industriel marocain est constitué d'environ 95% de PME. Avec plus de 50% des effectifs employés, 50% des investissements, 30% des exportations et 40% de la production, la PME joue un rôle centrale dans la dynamique économique et social du pays, mais ne participent qu'à la hauteur de 20% de la valeur ajoutée²⁷⁷.

La mondialisation impose au Maroc l'ouverture de son économie. Dans un contexte de concurrence internationale croissante les entreprises marocaines sont à la recherche de facteurs de différenciation permettant de créer, maintenir et développer la compétitivité de ses entreprises, en misant notamment sur l'innovation technologique et organisationnelle (El Abboubi et El Kantoussi, 2009)²⁷⁸.

²⁷⁶ > Code_de_conduite_des_affaires_Lafarge_groupe-_main_mesures.pdf – FR, idem.

²⁷⁷ Ait Mhamed H., Belkheir O. (2014), « RSE au Maroc : état des lieux et perspectives », RSE et PED, ENCG-Tanger

²⁷⁸ El Abboubi M., El Kandoussi F. (2009), « Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2009/4 Tome XLVIII, p. 69-77. DOI : 10.3917/rpve.484.0069

Dans ces conditions, le but de l'adoption par les entreprises marocaines de démarches RSE est de développer l'attractivité de l'économie marocaine, de renforcer sa compétitivité et les investissements directs de l'étranger (IDE). Ce sont d'ailleurs, selon Filali-Maknassi (2009)²⁷⁹, les filiales des grands groupes multinationaux qui ont favorisé l'introduction des démarches RSE chez leurs partenaires locaux, poussant les grands groupes marocains à la formalisation de démarches RSE afin de trouver un compromis entre les demandes locales et les contraintes globales.

Les entreprises sont incitées fortement à s'engager en matière de protection de l'environnement, voire par la suite, à suppléer les pouvoirs publics (MHamdi et Trid, 2009)²⁸⁰, en conformité avec l'adhésion du Maroc à diverses conventions internationales dans la lignée des conférences de Rio en 1993 et de Johannesburg en 2002.

En outre, le respect des droits de l'homme constitue un des facteurs d'élargissement du champ de la RSE au Maroc. Ce dernier a ratifié les conventions des Nations Unies et le Roi Mohammed VI a lancé en 2005 l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) afin de lutter contre la pauvreté. Le pays s'est doté d'un corpus de lois sociales, fiscales et environnementales qui sont consubstantielles au Développement Durable et à la RSE. Ce cadre législatif est complété par un mouvement de normalisation (El Abboubbi et El Kantoussi, 2009) relatif aux conditions de travail (norme SA 80003) et à la responsabilité sociale (ISO 26000). Cependant, l'enquête réalisée par Filali-Maknassi (2009) auprès de 100 entreprises révèle que les PME ne respectent pas toujours le double cadre législatif et normatif de la RSE. Il y a une forte confusion entre responsabilité sociale et responsabilité légale (Tlemçani, 2009).

Dans le but de formaliser les pratiques RSE, le label RSE de la CGEM²⁸¹ a été créé en 2006 dans le cadre du programme « Développement Durable grâce au pacte mondial », financé par le ministère italien des affaires étrangères et exécuté par le Bureau International du Travail. Jusqu'en novembre 2014, soixante-neuf entreprises marocaines ont adhéré à ce label.

²⁷⁹ Filali Meknassi R. (2009), « La Responsabilité sociale des entreprises : les aspects relatifs au travail », Rapport, Centre National de documentation

²⁸⁰ Cité par Labaronne D., Gana-Oueslati E. (2011), « Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME », *Management & Avenir*, 2011/3 n° 43, p. 103-121. DOI : 10.3917/mav.043.0103

²⁸¹ CGEM : Confédération Générale des Entreprises du Maroc

3.7.2. La RSE en Tunisie

A l'origine, le concept de la RSE a été introduit en Tunisie à l'initiative du gouvernement avec l'appui de la coopération internationale, c'est par conséquent un choix politique dans le contexte de la mondialisation et en vue d'améliorer la compétitivité des entreprises tunisiennes. Les entreprises qui ont adhéré au pacte mondial l'ont fait d'une façon volontaire, cependant, la plupart se sont désistées et ont été radiées du réseau du pacte mondial pour n'avoir pas communiqué sur les progrès réalisés. En outre, l'entreprise est soumise à une plus forte pression à la fois des salariés et de la population locale pour l'inciter à prendre en considération leurs préoccupations.

La promotion de la RSE a été pilotée par différents ministères en fonction de leurs priorités et leurs propres programmes²⁸² :

- Le programme de mise à niveau des entreprises et incitations à la certification par le Ministère de l'industrie,
- Le dialogue social et productivité du travail par le Ministère des affaires sociales,
- Le programme de protection de l'environnement par le Ministère de l'environnement et
- La gouvernance et lutte contre la corruption par le Ministre délégué auprès du président du conseil chargé de la gouvernance.

Une stratégie commune n'a pas été envisagée, une mise en œuvre harmonisée n'a pas été mise en valeur. Le changement s'est effectué à la suite de l'intérêt du gouvernement, de la classe politique et de la société civile porté aux valeurs et aux principes de la RSE. La perception de la RSE par l'entreprise est plutôt partielle et différenciée et répond davantage à des préoccupations immédiates résultant d'une contrainte extérieure où d'un avantage attendu que d'une vision à long terme.

En Tunisie, à côté des principales ONG impliquées directement dans la RSE à savoir l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT), l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA) et la Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONNECT), d'autres ONG ont des missions qui convergent avec les valeurs et les principes de la RSE. Enfin, très peu d'entreprises adoptent une

²⁸² La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en Tunisie. Etat des lieux, (2012), GIZ <http://www.giz.de/expertise/downloads/giz2012-fr-tunisie-rse.pdf>.

stratégie de RSE intégrée à leur domaine d'activité (Koleva et Gherib, 2012 ; Boutti, 2010 ; Benali, 2003 ; GIZ, 2012)²⁸³

Conclusion

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

Il y a des entreprises pionnières, tels que NCA Rouiba qui ont démontré qu'il était parfaitement possible d'allier rentabilité économique, avancées sociales et respect de l'environnement. Ces entreprises ont tracé un chemin que beaucoup d'autres entreprises pourraient notamment, emprunter par la suite.

Au Maroc et en Tunisie, la RSE est à ses débuts. Différents travaux²⁸⁴ ont révélé que la majorité des entreprises se soucient très peu de la RSE, pour les dirigeants, elle se limite à l'aspect normatif. Alors que pour le reste des entreprises la RSE se limite à l'aspect philanthropique (charité, mécénat).

²⁸³ Bamarki L., Aaitcheikh D. (2014), « Responsabilité sociétale des entreprises en Afrique: approche comparative. (Afrique du Sud, Maroc, Sénégal et Tunisie) », Dossiers de Recherches en Economie et Gestion : 3ème numéro : septembre

²⁸⁴ Gherib J, M'hissen I. (2010), « Engagement environnemental et taille de l'entreprise : une lecture travers la théorie néo-institutionnelle », XIXème Conférence de l'AIMS -4 juin 2010 – Luxembourg

Deuxième partie

**Etude empirique de la perception de la
responsabilité sociale de l'entreprise et de la
bonne gouvernance par les dirigeants algériens**

Chapitre 4

Méthodologie et analyse de la recherche qualitative

Introduction

Dans ce chapitre, nous présenterons la posture épistémologique de la recherche, ensuite nous donnerons un aperçu sur la recherche qualitative qui est menée selon la méthodologie de l'étude de cas. L'utilisation d'outils adaptés permet de se situer au-delà du discours, sur des sujets sensibles touchant à l'image de l'individu. La méthode de diagnostic utilisée est la cartographie cognitive.

En ce qui concerne la première approche, elle est qualitative exploratoire ; selon les propos de Paillé et Mucchielli (2003)²⁸⁵ la recherche qualitative: *« un effort intellectuel, constant, intuitif et naturel, visant à trouver un ré-arrangement pertinent des données pour rendre compréhensibles, globalement, compte tenu d'un problème pratique ou théorique qui préoccupe le chercheur (...) est un travail interprétatif qui doit avoir quelques règles de méthode et quelques principes de référence »*.

Cette première approche consiste à mener des entretiens non structurés auprès de dirigeants de deux entreprises algériennes, afin de comprendre la manière dont le concept de RSE est perçu et mis en place par leurs entreprises. Notre ambition est de proposer une démarche de construction de cartes cognitives qui permette la quantification objective et donc la comparabilité interindividuelle. Nous illustrerons grâce à l'analyse de deux cas contrastés par leurs schémas cognitifs.

Ragin (1999)²⁸⁶ considère la recherche qualitative comme riche mais journalistique, alors que la recherche quantitative est décrite comme analytiquement puissante mais stérile. Leurs objectifs sont différents, pour la première, le chercheur tente de comprendre un petit nombre de cas (de 1 à 50), alors que, pour la seconde le chercheur met en évidence des traits généraux caractérisant une population. La recherche qualitative s'efforce d'analyser les acteurs ou agents comme ils agissent. Elle s'appuie sur leurs discours, leurs intentions (le pourquoi de l'action), les modalités de leurs action et interaction (le comment de l'action).

Pour Pareto²⁸⁷, Il s'agit de comprendre comment les acteurs agissent et interagissent. En d'autres termes, une distinction fondamentale doit être faite entre la situation telle que la

²⁸⁵ Paillé, P.&Mucchielli, A. (2003), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris, Armand Collin. p.35

²⁸⁶ Ragin C. (1999), « The Distinctiveness of Case-Oriented Research », Health Services Research, vol.34, n°5 (pt2), p.1140. Traduit par Dumez H; (2013), Méthodologie de la recherche qualitative, Magnard-Vuibert, p.12

²⁸⁷ Pour Juran (1964) « le fait que les problèmes managériaux présentent de manière générale les mêmes propriétés, me font considérer le principe de Pareto comme outil universel d'analyse ». Le principe de Pareto,

vivent les acteurs et la situation telle qu'elle est vue par le chercheur. De cette distinction naît l'analyse.

Ragin (1999) considère la recherche quantitative comme une stratégie de recherche orientée par les variables. C'est soit qu'elle cherche à expliquer une anomalie dans le pouvoir explicatif de ces variables, soit que ce sont les variables elles-mêmes qui agissent dans la narration (Abott, 1992). Par contre, la recherche qualitative se doit de décrire et de raconter, et la description et la narration doivent être envisagées comme des méthodes scientifiques objectivantes et susceptibles de critique²⁸⁸.

Nous constatons que la recherche qualitative ne peut pas se dissocier de la recherche quantitative. Une question se pose alors : comment faire pour articuler qualitatif et quantitatif ?

Pour répondre à cette question, nous traitons deux problèmes : la gestion du temps dans la recherche et les compétences. Il apparaît difficile d'entamer les démarches quantitative et qualitative simultanément, car cette dernière nécessite beaucoup de temps. Par ailleurs, les méthodes quantitatives se développent constamment et exigent des compétences de plus en plus élaborées. Si la recherche qualitative n'exclut pas un traitement quantitatif, il faut que celui-ci soit simple, et que les résultats soient néanmoins suffisamment robustes.

aussi appelé loi de Pareto, principe des 80-20, est un phénomène empirique constaté dans certains domaines : environ 80% des effets sont le produit de 20% des causes.

²⁸⁸ Dumez H. (2013),ibid,p.14

4.1. Epistémologie de la recherche

4.1.1. La réflexion sur le positionnement épistémologique en sciences de gestion

Epistémologie signifie l'étude des sciences ou de la connaissance. Elle induit une réflexion sur la nature de la connaissance, sur la manière dont celle-ci est générée ou encore sur sa valeur. Wacheux (1996) ²⁸⁹reprenant Herman (1988) définit l'épistémologie comme étant « *une science des sciences ou une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de validité des savoirs théoriques* ».

Le questionnement du chercheur sur sa position épistémologique, véritable guide de son travail de recherche, apparaît comme indispensable. Comme le traduisent Perret et Seville (2003)²⁹⁰, la réflexion épistémologique permet de conforter la légitimité, mais aussi la validité de son travail, celui-ci reposant sur une certaine vision du monde. Il semble alors essentiel de clarifier le positionnement épistémologique retenu au sein d'un travail de recherche, et notamment la position observée vis-à-vis de l'objet de recherche. Cette clarification apparaît comme une condition de la cohérence globale du projet de recherche (Roger et Zarlowski, 2003 In Demaria, 2008).

Le statut épistémologique des sciences de gestion suscite aujourd'hui, de nombreux débats. Les travaux sont nombreux, nous les trouverons chez le Moigne (1991b, 1993, 1995) avec le constructivisme en sciences de gestion et les sciences de l'organisation comme sciences d'ingénierie et de conception pour Miles et Huberman, 2003 ; Perret et Séville, 2003 ; In Colle, 2006, celle-ci permettant de « *guider le chercheur dans son processus d'appréhension et de compréhension du phénomène étudié* » (Demaria, 2008).

Lié à la démarche de recherche adoptée ainsi qu'à l'état d'esprit du chercheur, le positionnement épistémologique du jeune chercheur n'est pas moins un processus progressif, se construisant pas à pas (Demaria, 2008). Baumard, (1997) explique d'ailleurs que « *le positionnement du jeune chercheur est le fruit d'ajustements successifs, ponctués de réorientations brutales au cours de la recherche* ».

Comme le souligne Wacheux(1996) en reprenant (De Bruyne & al., 1974), la recherche scientifique doit s'appuyer sur les trois pôles que sont l'épistémologie, la théorie et la

²⁸⁹ Wacheux F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Paris, Economica.

²⁹⁰ Maurand-Valet. A. (2010), « Choix méthodologiques en sciences de gestion: pourquoi tant de chiffres ? » Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May, Nice, France.

pratique. La posture retenue n'impose cependant pas inévitablement une méthode de collecte de données (Demaria, 2008), même s'il est indispensable que les trois pôles s'inscrivent dans la cohérence (De Bruyne & al., 1974, in Wacheux, 1996).

Après avoir brièvement insisté sur l'importance de la définition d'un positionnement épistémologique au sein d'un travail de recherche, nous allons revenir sur les trois grands courants épistémologiques en Sciences de Gestion.

4.1.2. Les grands courants épistémologiques en Sciences de Gestion

L'adoption d'un positionnement épistémologique revient notamment à se situer par rapport à plusieurs questions fondamentales. Tout d'abord sur le statut de la connaissance, autrement dit qu'est-ce que la connaissance. Le chercheur doit également se positionner par rapport à la nature de la réalité et son rapport avec elle. Ensuite, il est nécessaire de s'interroger sur la manière dont est engendrée la connaissance. Enfin, la question de la valeur de la connaissance est essentielle.

En Sciences de Gestion, et plus globalement en Sciences Sociales, nous retrouvons notamment trois principaux paradigmes épistémologiques²⁹¹. Le positivisme, l'interprétativisme, et le constructivisme. Si l'interprétativisme partage avec le constructivisme plusieurs proximités ou postulats communs, le positivisme défend une approche très différente. Reprenons les principes fondamentaux de chacun de ces positionnements.

Le positivisme se base sur l'hypothèse dite ontologique, selon laquelle la réalité a une existence en soi. Elle possède donc une essence propre et est gouvernée par des lois immuables et quasi invariables (Perret & Séville, 2003). Le principe d'objectivité y est central : ainsi, le chercheur va chercher à découvrir les lois qui déterminent cette réalité tout en conservant une indépendance réciproque à l'égard de son objet de recherche.

L'objet de la recherche ne doit pas être modifié par l'observation réalisée par le chercheur. La connaissance produite par le chercheur est donc objective et acontextuelle. Dans une posture positiviste, la recherche s'exprime notamment dans une volonté explicative, dans une démarche visant à déterminer des relations de causalité. Le chercheur souhaite découvrir la réalité extérieure (Perret & Séville ; 2003). Enfin, le positivisme propose une

²⁹¹ Dumez H. (2010), « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. Ou que répondre la question : quelle est votre posture épistémologique ? », Le libelles à AEGIS vol.6, n°4, Hiver. p.6

démarcation entre la science et la non-science basée sur trois critères de validité, que sont la vérifiabilité, la confirmabilité, et enfin la réfutabilité développée notamment par Popper. La vérifiabilité impose la nécessité de pouvoir vérifier empiriquement la proposition faite, la confirmabilité vise adopter une logique probabiliste, c'est-à-dire ne pas pouvoir affirmer qu'une proposition est vraie universellement, mais qu'elle est probable (Perret & Séville, 2003). Enfin, le critère de réfutabilité signifie que si l'on ne peut jamais affirmer qu'une théorie est vraie, on peut affirmer l'inverse. Une théorie apparaît alors comme scientifique du moment où elle est réfutable (Perret & Séville, 2003).

Le chercheur s'inscrivant dans une posture positiviste vise donc à découvrir la réalité et à l'expliquer dans un souci d'objectivité et de prise de distance avec son objet de recherche. La démarche scientifique adoptée sera alors dans une logique hypothético-déductive.

Les postures interprétativiste et constructiviste partagent plusieurs postulats communs. Tout d'abord, ils partagent une même hypothèse concernant le statut de la connaissance, à savoir l'hypothèse dite phénoménologique (Perret & Séville, 2003). Celle-ci définit la réalité comme inaccessible –pour le constructivisme modéré et l'interprétativisme-, voire inexistante –pour le constructivisme radical. Dans une logique opposée à celle des positivistes, la vision interprétativiste ou constructiviste de la réalité conçoit une dépendance entre le chercheur et son objet de recherche. La réalité, qui existe au travers des représentations de l'observateur, est perçue au travers d'une hypothèse intentionnaliste, les individus créant eux-mêmes leur environnement (Perret & Séville, 2003). Finalement la connaissance est dépendante des interprétations, des contextes particuliers et des interactions entre les acteurs. Cependant, ces postures se distinguent dans leur appréhension des méthodes de production de la connaissance, respectivement à visée compréhensive ou plutôt constructive (Perret & Séville, 2003). L'épistémologie constructiviste postule par exemple que « *le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde* » (Le Moigne, 1995).

Les critères de validité utilisés dans les deux positionnements, interprétativiste et constructiviste, se différencient également. Si l'interprétativisme va s'intéresser à l'aspect idiographique des recherches menées et à l'empathie du chercheur, le constructivisme va par exemple se baser sur le critère d'adéquation ou de convenance (la connaissance apparaissant comme valide lorsqu'elle est adaptée à une situation donnée) (Von Glaserfeld, 1988) sur celui de l'enseignabilité (Perret & Séville, 2003). Si l'interprétativisme vise à mieux

comprendre la construction du sens par les acteurs, le chercheur ayant adopté une posture constructiviste est « *un producteur de téléologie* (Le Moigne, 1999) *pour expliquer la construction sociale de la réalité* » (Berger et Luckmann, 1967, in Wacheux, 1996). Ces deux courants recommandent davantage une démarche de recherche inductive.

4.1.3. Positionnement épistémologique pour la RSE

La RSE se trouve au stade des recherches exploratoires. En effet, la mondialisation des échanges économiques, des conflits guerriers, des catastrophes environnementales, a rendu complexes les phénomènes, obsolètes les modèles explicatifs ou prescriptifs de gouvernance ; elle a également fragilisé les connaissances naissantes et les pratiques émergentes en matière de RSE.

Le principe de précaution, appliqué à la recherche scientifique, incite les chercheurs à intensifier les recherches dès le stade des hypothèses descriptives grâce à une observation rigoureuse des pratiques réelles de RSE. Par une vision critique et constructive les chercheurs doivent s'assurer de la réelle existence des pratiques innovantes de RSE et non récolté l'information des prospères agences de notation.²⁹²

Notre posture épistémologique est positiviste, hypothético-déductive. Quels que soient les choix épistémologiques et les stratégies de recherche utilisées, un processus de recherche se définit comme une construction plus au moins répétitive (des aller et retours entre terrain et théories afin d'éviter les redondances excessives) orientée vers des objectifs qui nécessitent d'être clairement définis.

Toutefois, tout processus de recherche est constitué d'un certain nombre de composantes et d'étapes qui s'étale de la formation d'une première intuition à la rédaction d'un document soumis la critique (exemple de la thèse) (Wacheux, 1996 ; Evrard & alii, 1997 ; Thiétart & alii, 1999 ; Saunders & alii, 2003). Le Tableau qui suit présente les étapes classiques d'un processus de recherche, et également celles utilisées dans une démarche hypothético-déductive.

²⁹² Savall H. (2012), Petite lecture épistémologique de la responsabilité sociale de l'entreprise, (dir) Le Flanchet, Uzan, Doucin, op. cit. p.28.

Tableau 4.1. Une vue synoptique générale de la construction d'un processus de recherche

Les grandes étapes	Leur contenu	Dans l'approche Hypothético-déductive
Concevoir ↓	<i>Objet ou problématique</i> <i>Et question (s) de recherche</i>	1. Choix de l'objet 2. Revue de littérature 3. Construire un cadre théorique 4. Déduire des hypothèses
Mettre en œuvre ↓	-Construire le canevas ou architecture (<i>plan</i>) de la recherche -Lier concepts et données, -Choisir l'échantillon, -Coder et traiter les données	5. Opérationnaliser les concepts 6. Construire un plan de recherche 7. Choisir un échantillon, collecter des données et les coder
Analyser Evaluer ↓	-Interpréter les résultats -Apprécier leur validité	8. Tester les hypothèses. Analyser les données et interpréter les résultats, apprécier leur validité 9. Conséquences théoriques et pratiques des résultats.

Source : en partie d'après Thiétart & alii (1999, Plan de l'ouvrage)²⁹³

4.2. L'enquête qualitative : La cartographie cognitive

4.2.1. La logique de la perception et cognition managériale

Pour Helmholtz (1878)²⁹⁴ la définition de la « perception » est quasi cognitive. Elle représente à cet égard une référence pour certaines approches cognitivistes moderne de la perception. Rock (1983)²⁹⁵, par exemple, commence son ouvrage « The Logic of Perception » en formulant l'hypothèse que « *la perception est intelligente en ce sens qu'elle se fonde sur des opérations semblables à celles qui caractérisent la pensée* ». Parmi ces opérations, nous retrouvons l'inférence inconsciente, la résolution de problèmes, ainsi que la mise en relation. Il s'agit seulement de relations entre les processus perceptifs et des processus intellectuels, plutôt que de la suggestion de la dépendance que la perception puisse dépendre de la pensée²⁹⁶. Cependant, selon Rock, le processus perceptif ne se fonde pas vraiment sur un apprentissage, comme l'affirmait Helmholtz. Il s'appuie plutôt sur des connaissances intuitives (Descartes) défendant l'existence d'idées innées.

L'approche cognitive considère que la pensée du dirigeant de l'entreprise est l'élément clé pour comprendre et expliquer ses perceptions et ses décisions stratégiques (Laroche,

²⁹³ Cité par Giordano Y. , Jolibert A. (2012), Chapitre 2 : Spécifier l'objet de la recherche, p.3

²⁹⁴ Cité par Delorme A., Flückinger M. (2003), Perception et réalité : Une introduction à la psychologie des perceptions, De boeck, 3^{ème} trimestre, p. 11

²⁹⁵ Rock I. (1983), "The Logic of Perception ", Cambridge: Mit Press

²⁹⁶ Arnheim (1969) partage cette idée d'analogie dans son ouvrage « Visual Thinking (la pensée visuelle) » qui utilise des concepts des processus cognitifs pour décrire les processus perceptifs.

Nioche, 1994). L'accès à cette pensée, ne peut être effectué que par une étude de son langage. D'autres outils sont réutilisés : cartes cognitives, biais cognitifs, vision du monde, paradigme, représentations... Ces outils étaient traditionnellement réservés à la psychologie.

La cognition individuelle ou cognition managériale propose deux voies d'études : les processus et les structures cognitives d'une part et les styles cognitifs d'autre part²⁹⁷. Même si les recherches en cognition individuelle proposent plusieurs directions, tels que les styles cognitifs, la plupart des travaux en management stratégique notamment, se sont concentrés essentiellement sur les processus et les structures cognitives (Cossette, Audet, (1992) ; Eden (1992) ;, Fiol, Huff, (1992))²⁹⁸, ignorant que la pensée n'est pas seulement un raisonnement logique mais également des émotions et *affect* (Windisch, 1989)²⁹⁹.

4.2.2. Origine de la cartographie cognitive

Le terme « carte cognitive » est employé pour la première fois par Tolman (1948) dans le cadre de recherches sur la psychologie animale. L'objectif de Tolman était de comprendre les mécanismes d'apprentissage. Il a mis en évidence que des rats placés en situation d'apprentissage dans un labyrinthe construisent une représentation mentale de celui-ci. L'auteur emploie ainsi le terme « carte cognitive » pour désigner une représentation de l'espace stocké dans le cerveau. Il met en évidence que cette carte détermine le comportement de l'animal. Tolman n'a pas fourni de représentation concrète d'une carte cognitive, cependant il soutenait l'idée que le cerveau humain contient des cartes dédiées à d'autres tâches que le repérage dans l'espace et que ces cartes déterminent notre comportement³⁰⁰.

Cependant, O'Keefe et Nade (1978),³⁰¹ confirment l'hypothèse de Tolman et donnent un support physiologique à la théorie des cartes cognitives par la découverte des cellules de lieu (*place cells*) dans l'hippocampe.

Néanmoins, la première formalisation des cartes cognitives est introduite par Axelrod (1976)³⁰², un chercheur en science politique. L'auteur étudie la compréhension d'un individu a propos d'un domaine particulier ou d'un problème. Pour cela, il met au point une

²⁹⁷ Cette distinction s'inspire de la fameuse opposition établie par MINTZBERG de l'hémisphère gauche à l'hémisphère droit, désignant respectivement deux modes de pensées : l'analytique et l'intuitif

²⁹⁸ Cité par Mourtajji L. (1999), « La stratégie d'entreprise : vers une perspective discursive ? », 15^{ème} Conférence de l'AIMS.

²⁹⁹ *Idem*

³⁰⁰ Chauvin L. (2010), « Modèles de cartes cognitives étendues aux notions de contexte et d'échelle ». Computer Science. Université d'Angers, French.

³⁰¹ Cité par Obernesser C. (2003), « Cartes Cognitives pour la modélisation pour la comportementale », Mémoire de DEA, Sciences de la cognition, Bordeaux

³⁰² Axelrod R.M. (1976), "*The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites*", Princeton University Press, Princeton (NJ).

représentation graphique qu'il nomme « carte cognitive » permettant d'exprimer les croyances de l'individu.

4.2.3. Définitions de la carte cognitive

La littérature offre une assez grande variété de définitions des cartes cognitives, nous allons en citer quelques unes :

Denis (1989)³⁰³ définit la carte cognitive comme : « *représentation intériorisée de l'environnement, de ses propriétés métriques, des relations topologiques entre les sites qui les composent* ».

Pour Weick et Bougon (1986)³⁰⁴, la démarche permet de reconnaître la connaissance particulière que chaque participant tire de son vécu personnel dans une organisation : « *Nous appelons carte cognitive une représentation de cette connaissance. Elle se compose des concepts et des relations qu'un participant utilise pour comprendre des situations organisationnelles* ».

Selon Cossette (2004), une carte cognitive représente un schème (ou modèle mental, théorie, structure cognitive...), c'est-à-dire une structure épistémologique guidant un individu ou un groupe dans son appréhension des événements actuels, passés ou futurs. D'après lui, ce schème pourrait porter sur un objet plus au moins général, être plus ou moins contextualisé et se rapporter à une réalité dans laquelle le sujet est plus ou moins engagé. Cossette³⁰⁵ la définit comme : « *une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier* »

Verstraete (1997)³⁰⁶ inscrit dans les démarches d'essence heuristique la cartographie cognitive comme outil d'identification des facteurs perçus par les acteurs, alors que Mata Avila (2001)³⁰⁷ propose une définition plus simple de la carte cognitive, il la décrit comme : « *une représentation graphique des croyances d'une personne, d'un agent ou d'un domaine particulier* ».

³⁰³ Denis M. (1989), Image et cognition, Paris, PUF

³⁰⁴ Cités par Audet et Cossette (1994), op.cit. p.33

³⁰⁵ Cossette P. (2003), Cartes cognitives et organisations, Les Editions de l'ADREG, p. 25

³⁰⁶ Verstraete T. (1997), « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », Revue internationale P.M.E., vol.10, n°1, p.46

³⁰⁷ Mata Avila F. (2001), « Utilisation des cartes cognitives dans les systèmes multiagents », Faculté des Sciences et de Génie, Département d'informatique, Cité universitaire, Université Laval, Québec, Juillet, p.5

Nous adhérons dans notre recherche à la définition de Cossette et Audet (1994)³⁰⁸ qui définissent la carte cognitive comme une image représentant les idées d'un individu. « *Il s'agit d'une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur (ou le consultant) se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet (ou un groupe de sujets) à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier* ».

4.2.4. Intérêts de la carte cognitive en sciences de gestion

La réalisation de cartes cognitives permet de concrétiser et de synthétiser de multiples informations en faisant apparaître une organisation et favorisent ainsi l'appréhension de domaines nouveaux (Bruguière et al., 1994). Les représentations sont en effet, souvent utilisées pour faciliter l'organisation des connaissances relatives à des concepts (Tiberghin, 1994)³⁰⁹. Prévot souligne que l'intérêt des cartes pourrait davantage résider dans l'effort demandé pour la mobilisation, l'organisation des connaissances et dans l'analyse ensuite de cette représentation plutôt que dans la construction de la carte elle-même. Les cartes peuvent être perçues comme un outil d'aide à la réflexivité individuelle et comme des aides à la construction de sens (Audet, 2003 ; Lesca, 2000)³¹⁰

Elle prend une forme graphique, qui nous permet de distinguer le lien entre chaque concept et les relations causales, ainsi que la structure globale de l'ensemble de toutes les affirmations (Axelrod, 1976). Cossette et Audet (1994) distinguent trois principales formes : forme circulaire, concepts alignés de gauche à droite, concepts disposés de manière à réduire au maximum la distance entre ceux qui sont reliés et les croisements de liens. Alors, pour Eden et Ackermann (1992), la différence dans les cartes cognitives provient de leur complexité : cartes avec peu de nœuds et de liens (6 à 20), cartes larges (30 à 120 nœuds), cartes très larges (800 à 2000 nœuds)³¹¹. Ces auteurs ont réservé la construction de « carte cognitive » au niveau individuel (un des acteurs de l'organisation), « la carte stratégique » est construite au niveau organisationnel, suite aux négociations entre les différents acteurs de l'organisation, ainsi que d'autres contingences issue de la structure cognitive organisationnelle. Enfin, les « cartes composites » représentent une superposition des cartes

³⁰⁸ Cité par Cossette (2003), op.cit.p15.

³⁰⁹ Tiberghien A. (1994), « Choix sous-jacents à la construction de représentations spatiales de concepts », DIDASKALIA, numéro 5, p.53

³¹¹ Durif F., Perrien J. (2006), La cartographie cognitive peut-elle mener à une meilleure compréhension des normes contractuelles de MacNeal ? le cas spécifique de l'intégrité du rôle, cahier de recherche, ESG UQAM

individuelles de manière à juxtaposer les nœuds, les liens et boucles. Bougon et Komocar (1994) suggèrent aux dirigeants de s'intéresser à ce type de carte pour mesurer l'aptitude des actions entreprises ou qu'ils ont l'intention d'entreprendre afin de modifier le système à leur avantage.

Le plus souvent, les concepts sont des variables pouvant être énoncées dans des termes comme « plus » ou « moins » ; « augmente » ou « diminue » ou encore « présence » ou « absence » (Cossette et Audet, 1994). Les concepts peuvent être aussi des construits (Eden et al., 1992). Le construit reflète généralement une idée accompagnée de celle qui lui est opposée. Les liens, eux, expriment souvent des relations de causalité ou simplement des relations d'influence d'un concept sur un autre. Ainsi, une flèche de A à B dénote que A exerce, ou peut exercer, une influence sur B: $A \rightarrow B$. Le lien peut se lire A «influence», «explique», «cause» ou «induit à» B.

Pour le chercheur, La cartographie cognitive est notamment un outil méthodologique de collecte de données lui permettant d'accéder aux représentations des sujets interviewé. En sciences de gestion, elle est en rapport avec tout ce qui a trait à la perception et à l'interprétation, à la mémoire, à l'apprentissage et à la connaissance, à la résolution de problèmes, et à la cognition sociale (Huff et al.1990). Huff³¹² attribue aux cartes cognitives cinq ambitions allant de l'analyse de contenu à la modélisation d'une partie de la cognition :

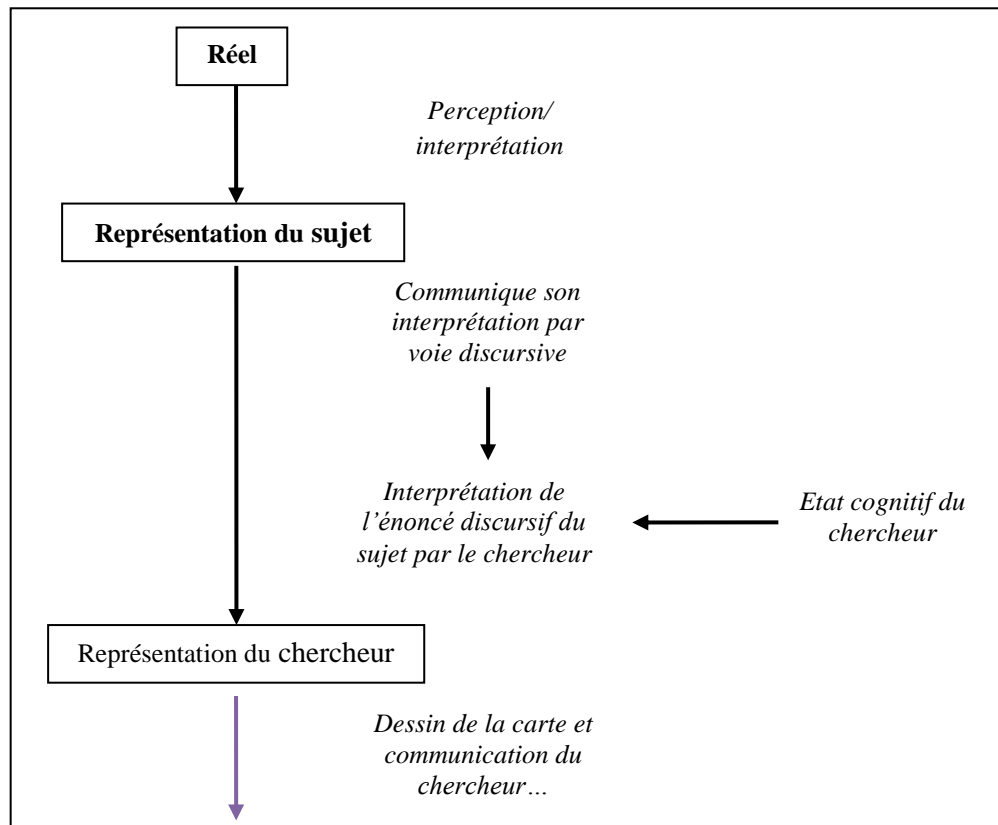
- Mesurer l'attention, l'association et l'importance relative des concepts,
- Présenter les dimensions des catégories et des taxonomies cognitives,
- Montrer les influences, causalités et dynamiques du système,
- Montrer la structure des arguments, la logique sous-jacente aux conclusions, aux décisions d'agir,
- Spécifier les schémas, cadres de référence et codes perceptuels.

Le dirigeant agit et décide en fonction d'une représentation qu'il se fait de son cadre et qui sert à justifier et légitimer son rôle et ses actions. Il s'agit alors de reconnaître une complexité utile à l'individu pour organiser ses représentations de son environnement, la complexité cognitive, qui fait le pont entre la complexité de l'environnement et la représentation que le décideur s'en fait. Cette complexité cognitive renvoie à la manière dont

³¹² Verstraete T. (1996), La carte cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès, Aims

le dirigeant organise « simplement » la complexité environnementale en problèmes structurés pour parvenir à adapter l'entreprise à son environnement (Vidaillet, 1996)³¹³.

Figure 4.1. La cartographie cognitive : une représentation d'une représentation



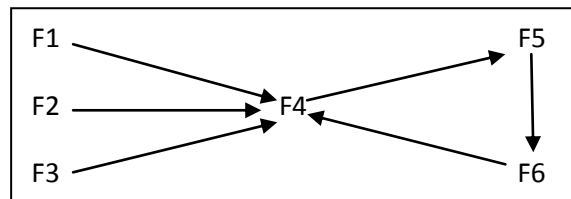
Source : Verstraete T. (1995, 1996)

En outre, plusieurs études³¹⁴ (Weick 1979; Huff, 1990; Eden, 1988; Weick et Bougon, 1986, Cossette et Audet, 1992; Eden et *al.*, 1979, 1983, 1992) expliquent la complexité du mode de pensée des dirigeants. Un même facteur peut être considéré à la fois comme un moyen et comme un but, étant donné qu'il exerce une influence sur d'autres et qu'il est lui-même influencé par d'autres. Par moment, un facteur exerce une influence sur lui-même par l'intermédiaire d'un ou plusieurs autres facteurs, ce qui donne à la pensée de l'individu un caractère circulaire. Schématiquement, nous obtenons ceci :

³¹³ Vidaillet B. (1996), « Cartographie cognitive : principes, applications et limites », Actes de la journée Graphe / Claree, IAE Lille, 28 mars.

³¹⁴ Cossette P. (1997), Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : étude exploratoire auprès d'un propriétaire dirigeant de PME, cahier de recherche, n°97-08, CAG

Figure 4.2. La complexité du mode de pensée des dirigeants



Source : Cossette P. (1997)

C'est dans ce cadre, qu'une méthode permettant de renvoyer à une vision d'une réalité qui intègre l'ambiguïté et respecte la complexité des phénomènes sera attendue. La cartographie cognitive semble répondre à ces enjeux (Cossette et Audet, 1994). Elle peut se situer au niveau idiosyncrasique et ne concerner qu'un individu ou au niveau collectif (Verstraete, 1998). La cartographie cognitive devient donc une description du schéma mental de la perception des concepts autour d'une question donnée et à un moment donné, elle est donc systémique. C'est pour cette raison qu'il est fondamental, que l'élaboration de la carte cognitive se fasse dans un délai très court afin de ne pas biaiser le système de pensée des individus au fur et à mesure de l'avancement de la réflexion stratégique dans le temps³¹⁵.

Nous pouvons donc affirmer que certains fondements sur lesquels la cartographie cognitive a été bâtie (appréhender la complexité (Cossette, 2003) et mettre en évidence des dimensions inconscientes) sont en cohérence avec les caractéristiques de l'objet que nous voulons étudier. Par ailleurs, les possibilités qu'elle propose permettent d'accéder à l'objectif de recherche que nous entendons atteindre. L'approche par la cartographie cognitive nous paraît donc adaptée pour capturer la place des déterminants de la perception de la RSE des deux dirigeants.

Plusieurs auteurs ont choisi la carte cognitive pour appréhender la perception de la RSE des dirigeants d'entreprise. Nous résumons ces études dans le tableau suivant :

³¹⁵ Zouaghi C., Boccanfuso D. (2010), « La cartographie cognitive comme méthode de planification stratégique. Cas d'une stratégie nationale de développement durable d'un pays en développement », Cahier de Recherche 10-15, GRED

Tableau 4.2. Etudes empiriques de la perception de la RSE a travers la carte cognitive

Auteurs	Echantillon	Thématiques	Résultats
Paradas A. (2007)	1 TPE	Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive	Une forte présence de la composante affective dans le panorama des comportements responsables et faible influence des objectifs financiers.
Gender-Aegerter D. (2008)	13 PME en Suisse (Traitement par logiciel Décision Explorer)	La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : approche par la cartographie cognitive (Thèse soutenue à l'université de Fribourg)	modélisation et analyse de la perception de la RSE chez les dirigeants de PME afin d'améliorer la compréhension de la RSE, d'identifier les motivations et les freins, l'analyse des différentes parties prenantes et axes de sensibilisation.
Benabou D., Bendiabdellah A. Tabeti H. (2012)	2 PME Algériennes (Traitement manuel)	La responsabilité sociale des PME : Approche par la Cartographie Cognitive	L'identification de 12 préoccupations jugées importantes par les dirigeants en rapport avec la RSE. Le dirigeant peut comprendre, développer, et communiquer sur la politique sociale de son entreprise grâce à la carte cognitive.

4.2.5. Les éléments constituant la complexité d'une carte cognitive (Causale)

La constitution d'une carte causale dépend de la durée de l'entretien, de la compétence du chercheur et de l'ouverture des questions. Elle peut contenir plus d'une vingtaine de concepts. La complexité d'une carte s'exprime par :

- ✓ Par le nombre de concept,
- ✓ Par la « centralité » qui est définie comme « *un processus par lequel on tente d'identifier les concepts autour desquels un individu semble construire sa pensée* » (Verstraete, 1996, p. 11) lors de laquelle le logiciel attribue un score de centralité à chaque concept et considère le concept ayant le score le plus élevé comme le plus important.
- ✓ Par le nombre de liens et de concepts influencés cela se traduit par l'identification des concepts les plus dépendants d'autres concepts et ceux les plus influents sur les autres concepts.
- ✓ Par l'interconnexion des concepts : dans une carte nous pouvons retrouver des îlots, des ensembles de concepts isolés les uns des autres, (processus de catégorisation).

4.2.6. Méthode de cartographie cognitive

Les méthodes employées pour recueillir les concepts et liens d'une carte cognitive, qu'elle soit individuelle ou collective, sont nombreuses. Leur variété dépend de la position plus ou moins explicite du chercheur. Les cartes cognitives sont obtenues par des méthodologies très diverses, certaines très simples, d'autres extrêmement sophistiquées.

4.2.6.1. L'Observation

C'est à partir d'une observation dite participante que Bougon et al. (1977) ont déterminé les variables considérées comme importantes par les membres du Utrecht Jazz Orchestra³¹⁶. Les auteurs sont arrivés à retenir 17 variables et à ne pas retenir les variables jugées trop personnelles en vue de tracer la carte collective de ce groupe.

4.2.6.2. Le questionnaire

Cette technique a surtout été employée pour établir des liens qui existeraient entre des concepts préalablement déterminés (par exemple, à la suite d'un examen de la littérature dans un domaine particulier). Ainsi, dans les recherches de Bougon et al. (1977), de Komocar (1994), de Ford et Hegarty (1984) et de Swan et Newell (1998), chaque personne était invitée à se prononcer, habituellement à partir d'une matrice préparée à cet effet, sur l'existence d'un lien d'influence direct unissant chacun des concepts à chacun des autres. Quand l'objectif est de fabriquer une carte collective, un lien y figure lorsqu'un nombre significatif de sujets affirment qu'il y en a un.

4.2.6.3. L'Entrevue

L'entrevue en profondeur vise généralement à déterminer à partir de quels concepts un individu ou un groupe d'individus structurent leur réalité et quels liens ils établissent entre ces concepts. Les travaux d'Eden et Ackermann (1998), sont typiques de cette approche.

4.2.6.4. La Grille-répertoire

Cette technique, dérivée de la théorie des construits personnels (*Personnel Constructs*) de Kelly (1955), l'auteur avance que ces construits nous permettent de prédire et d'agir, influencent nos perceptions et nos attentes en filtrant notre compréhension du monde³¹⁷. Dans une recherche menée auprès de hauts dirigeants du secteur bancaire, Reger (1990) leur

³¹⁶ Bourgon M., Weick K., Binkhorst D. (1977), "Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, N° 4, Dec, 606-639

³¹⁷ Girard N. (2006), « Grilles-répertoires et cartes cognitives pour expliciter des « construits » dans des groupes », SDC.

demandait de considérer différentes banques présentées par groupes de trois et de dire en quoi deux d'entre elles étaient semblables et en quoi elles se distinguaient de la troisième. Cette procédure permettait de déterminer les construits de leur structure cognitive, chacun d'eux ayant deux pôles (par exemple, viser un marché national, viser un marché local).

4.2.6.5. Recherche documentaire

Les documents écrits (archives, rapports annuels, littérature savante, etc.) ont souvent été utilisés (voir, entre autres, Barr et al., 1992), notamment pour déterminer les variables importantes à prendre en considération dans un domaine particulier. Par exemple, l'étude de Ford et Hegarty (1984) sur les 8 variables jugées cruciales en lien avec la structure organisationnelle et celle de Swan et Newell (1998) sur les 13 variables importantes du domaine de la production en lien avec l'innovation ont donné lieu à des cartes collectives intéressantes. Il existe d'autres méthodes de cartographie cognitive :

- Certaines sont très structurées pour assurer la fidélité : « Self-Q » proposée par Bougon (1986) ;
- D'autres sont délibérément ouvertes pour assurer la validité³¹⁸ : celle du « *Visual Card Sort* » développée par Daniels et al. (1995), « Soda » d'Eden et al. (1992), ou « Core » de Rodhain et Reix (1998) ;
- Celle fondée sur l'utilisation d'une grille d'exploration systématique mise au point par Cossette (2001).

4.2.7. Les limites de la cartographie cognitive

La cartographie cognitive a fait l'objet d'un certain nombre de critiques. Elles proviennent plus de problèmes conceptuels liés au courant théorique (approche cognitive des organisations) qu'à la méthode elle-même. Les débats récents autour de la méthode appellent à la vigilance du chercheur dans son utilisation (Allard-Poesi et al., 1999)³¹⁹. Charreire et Huault (2001) affirment que « *ce n'est pas le déploiement des cartes cognitives qui pose un problème mais le statut de l'outil dans le dispositif, qui est soit non explicité, soit en contradiction avec le positionnement* ».

³¹⁸ Fallery B., Rodhain F. (2007), « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique.. », XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Montréal, Canada, p.8

³¹⁹ Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S. (1999), « Analyses de représentations et de discours », in Thiétart R-A. et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod, p. 449-475.

Une seconde limite de l'outil réside dans l'absence de contextualisation des données obtenues et la difficulté à identifier le fonctionnement de la représentation (Mounoud et al., 1995)³²⁰. L'avenir d'une organisation au niveau stratégique dépend autant des convictions et visions personnelles des dirigeants, que de l'environnement de l'organisation (Eden et Banville, 1994). Nous constatons que le dirigeant n'est pas une personne totalement déterminé par son environnement, mais autonome et responsable et qui trouve ses raisons d'exister en lui.

Néanmoins, la lourdeur de l'approche constitue une autre limite de la cartographie cognitive. Pour pallier cette complexité, certains chercheurs font appel à des protocoles associant l'approche de la cartographie cognitive à des récits de vie ou des diagnostics systémiques fondés sur diverses grilles de lecture permettent d'obtenir une vision plus riche du contexte. Cependant, la triangulation correspond à l'un de ces protocoles. C'est une procédure de vérification du recueil des données. Cette méthode est appliquée à des situations où le chercheur va multiplier les sources pour obtenir des données diversifiées à propos d'un objet précis. L'autre avantage de cette démarche qui croise les énoncés pour établir les faits répond aux biais introduits par les représentations du chercheur.³²¹

Enfin, Allard-Poesi et al. (1999)³²² identifient une autre limite. La méthode de cartographie cognitive ne permet pas d'étudier les processus, mais seulement des données statiques. Cela ne renvoie pas aux caractéristiques particulières de la cartographie, mais plutôt au protocole élaboré qui peut tout à fait inclure une dynamique dans sa démarche de recherche.

4.2.8. Démarche d'élaboration

Il existe différentes démarches d'élaboration et les contextes d'utilisation sont variés (Cossette, 2007). Notre choix s'est porté sur la démarche proposée par Cossette (1994), permettant de construire une schématisation de la carte avec l'acteur observé (construction de grilles lors d'une entrevue), de l'élaborer puis de la confronter après traitement et analyse. Selon Verstraete (1998), la phase d'exploration consiste ainsi en une grille d'exploration systématique où le dirigeant est invité, à propos du sujet choisi par question ouverte, à énoncer quelques variables clés pour lui. Puis de réfléchir aux variables pouvant avoir une

³²⁰ Mounoud E., Durand T., Ramanantsoa B. (1995), « Faut-il abandonner les cartes cognitives pour redécouvrir les représentations sociales ? », Actes de la 4^e Conférence de l'AIMS, vol 1, Paris, mai, p. 264-286.

³²¹ Paradas A. (2009), « Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises », *Management & Avenir*, 2009/10 n°30, p.253

³²² Allard-Poesi F., et al. (1999), *op.cit.*

influence sur les premières variables clés citées, et sur les variables influencées par ces variables clés. Ces explications et conséquences sont recherchées jusqu'à saturation, sans forcer le dirigeant. La carte va être tracée, puis validée auprès de la personne observée.

Cossette³²³ propose une méthode formalisée pour construire une carte cognitive en quatre grandes phases :

- **Exploration** : amener le dirigeant à explorer ses propres idées à l'aide d'une grille (« *identifier facteurs importants qui, selon lui, vont avoir un impact sur l'avenir de son entreprise* », puis pour chacun de ces facteurs, « *déterminer les facteurs qui auront selon lui une influence sur ce facteur stratégique ainsi que les facteurs qui seront influencés par lui* », qualifiés « d'explications » et de « conséquences »).

- **Validation** pour « *assurer la crédibilité de la carte cognitive* », pour qu'elle rende bien compte « *des idées exprimées par le dirigeant, c'est-à-dire de ses représentations discursives* ».

- **Analyse**, pour « *étudier le réseau sémantique constituant la vision stratégique de façon à lui donner une signification* » (avec le logiciel Decision Explorer, qui « *facilite l'analyse de systèmes créés par des concepts et les liens unissant certains d'entre eux* »). Il s'agit d'une analyse topographique, c'est-à-dire d'une analyse de la structure formée par les liens entre les concepts : sont étudiés l'importance relative des concepts, le regroupement des concepts, les facteurs influençant et facteurs influencés, les boucles.

- **Finalisation**, afin que le dirigeant puisse, après analyse et discussion avec le chercheur, « *décider explicitement ce que sera sa vision stratégique* »

Le traitement peut être fait manuellement ou à l'aide de logiciels spécialisés (exemple Decision explorer). Le choix induit là encore un positionnement particulier, le traitement manuel donnant lieu à davantage d'interprétation, mais aussi à une compréhension plus fine des processus.

Deux familles³²⁴ de techniques peuvent être distinguées. La première, dite subjectiviste, est la plus répandue. Elle cherche avant tout à respecter les représentations des individus et ne fournit donc aucun matériau *a priori*. C'est aux sujets d'élaborer et de verbaliser les concepts et les liens qui les unissent. Les techniques subjectivistes se heurtent à la difficulté du tri et de

³²³ Cossette P. (2004), L'organisation. Une perspective cognitive. Les Presses de l'Université, Laval (Canada), p.220

³²⁴ Pralong J. (2008), Etudier le sens des carrières grâce à la cartographie cognitive : une proposition méthodologique, Actes du colloque de l'AGRH

l'interprétation des propos des répondants. Une quantification peut être obtenue (domaine et centralité) mais elle intervient après que le chercheur a interprété le matériau qualitatif recueilli (Rodhain, 2003).

Dans d'autres techniques, les concepts sont déterminés *a priori* par les chercheurs. Les sujets sont interrogés sur la nature des liens qui unissent ces concepts. Bougon, Weick et Binkhorst (1977) ont fondé ces approches. En soumettant les mêmes concepts aux sujets, les données sont recueillies et comparées. La technique proposée ici s'inspire résolument du premier courant.

4.2.8.1. Construction par le chercheur au cours d'entretiens avec deux dirigeants d'entreprises algériennes.

Nous avons choisi de construire la carte cognitive de manière interactive en dialoguant avec les dirigeants (Laukkanen, 1989,1992) (Eden *et al.*, 1983) (Eden, 1988) (Cossette, 1994). Au cours des entretiens, nous avons invité le dirigeant à parler de sa perception de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Nous avons sélectionné une dizaine de concepts ayant une relation avec les dimensions de la RSE (économique, sociale, sociétale, environnementale, gouvernance d'entreprise, performance), puis nous avons demandé au dirigeant quelles sont les causes et conséquences de ces concepts. Nous avons récolté de nouveaux concepts et les liens entre ceux-ci. Nous avons répété la même procédure avec les nouveaux concepts jusqu'à ce que l'interviewé n'arrive plus à dégager de nouveaux concepts ou liens importants. Une fois la carte définie, nous avons effectué un entretien de validation avec l'interviewé.

Dans la présente étude, les données ont été recueillies à partir d'une entrevue qui a duré 50 minutes pour l'un des dirigeants et pour la seconde entreprise nous avons dû envoyer le guide d'entretien par voie électronique au dirigeant qui nous a répondu par écrit. La question de départ est « Que veut dire pour vous la responsabilité sociale ? » Ou « Quand nous parlons de responsabilité sociale, quels sont les thèmes qui vous viennent à l'esprit ? »

Lors de l'entretien, il est demandé au dirigeant de nommer les facteurs qu'il juge ayant une relation avec la RSE (méthode préconisée par Cossette, 2003). A partir de sa réponse, nous avons écrits chaque facteur mentionné au centre d'une feuille. Ensuite, le dirigeant est invité à réfléchir sur chaque facteur séparément, en identifiant d'autres concepts qu'il juge être des causes ou des conséquences du facteur central. Le même raisonnement est fait pour chaque facteur principal énoncé. Le dirigeant peut répéter les concepts, les lier librement

autant de fois qu'il le souhaite. L'entretien prend fin quand l'interviewé le souhaite (épuisement de la réflexion sur le sujet).

Un codage thématique a ensuite suivi les entretiens lors desquels nous avons identifié les liens de causalité simple se caractérisant essentiellement par des verbes d'action et des concepts se caractérisant par : des états, des idées d'action de prescription ou d'action de déclaration.

Le tableau ci-dessous présente l'échantillon avec un identifiant unique pour chacune des entreprises, les secteurs d'activité des entreprises ainsi que le nombre d'employés.

Tableau 4.3. Echantillon d'entreprise de l'étude qualitative

Identifiant	E1	E2
Répondant	Président du conseil d'administration	Propriétaire et Gérant
Entreprise	NCA Rouiba spa	ERATBA
Secteur d'activité	Agroalimentaire	BTPH
Taille de l'entreprise	508 (GE)	60 (ME)
Chiffre d'affaire	2,706 milliards de dinars	105 millions de dinars
Marché cible	Mixte	Domestique

4.3. Présentation et analyse des cartes cognitives

Nous avons choisi de tracer la première version des cartes lors des entrevues dans le but de conserver les perceptions émises par les dirigeants sous leur forme apparente. Cette démarche répond à deux objectifs : le premier c'est de rester fidèle aux idées émises par les interviewés et la deuxième pour nous permettre une lecture plus rapide et plus claire des liens entre les concepts utilisés par les dirigeants. Après les entrevues toutes les cartes cognitives sont revues en ajoutant ou en modifiant certains concepts et /ou certains liens et ce lorsque nous nous mettons à analyser calmement les informations énoncées par les dirigeants que nous n'avons pas introduites directement sur la carte lors de la construction de la première version.

La deuxième version des cartes a été élaborée à l'aide du logiciel Decision Explorer³²⁵ (spécialisé dans l'analyse de la cartographie cognitive) dans sa version d'essai. Dans les

³²⁵ Distribué par Banxia Software et développé par Colin Eden (1990, 1991). Ce logiciel offre la possibilité de représenter les données sous forme de graphique et permet de réaliser un certain nombre de traitements spécifiques sur les cartes cognitives.

cartes, chaque concept a un numéro différent. Ils se réfèrent à l'ordre de saisie et non à l'ordre d'importance. Le logiciel procède comme suit :

Chaque lien direct d'un concept lui apporte 1 point. Les liens suivants lui apportent 1/2 point, les suivants 1/3 et ainsi de suite jusqu'au septième niveau. Le score de centralité de chacun des concepts peut ainsi être calculé.

Les modèles E1 et E2 qui suivent représentent les liens d'influences qu'ils existent entre plusieurs concepts identifiés dans les discours de nos intervenants pour arriver à une perception de la responsabilité sociale de l'entreprise qui est représentée ici sous l'aspect ovale. Les concepts sont reliés entre eux par un lien de causalité simple. Un lien existant entre deux concepts signifie dans cette étude, soit un *effet additif* (le concept influencé peut avoir plusieurs causes) soit un *effet médiateur* (l'effet du concept influençant A sur le concept influencé C se mesure par l'intermédiaire d'un concept médiateur B) (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2000). La carte E1 compte 31 concepts et E2 en compte 23.

Figure 4.3. Carte cognitive de E1 (NCA Rouiba)

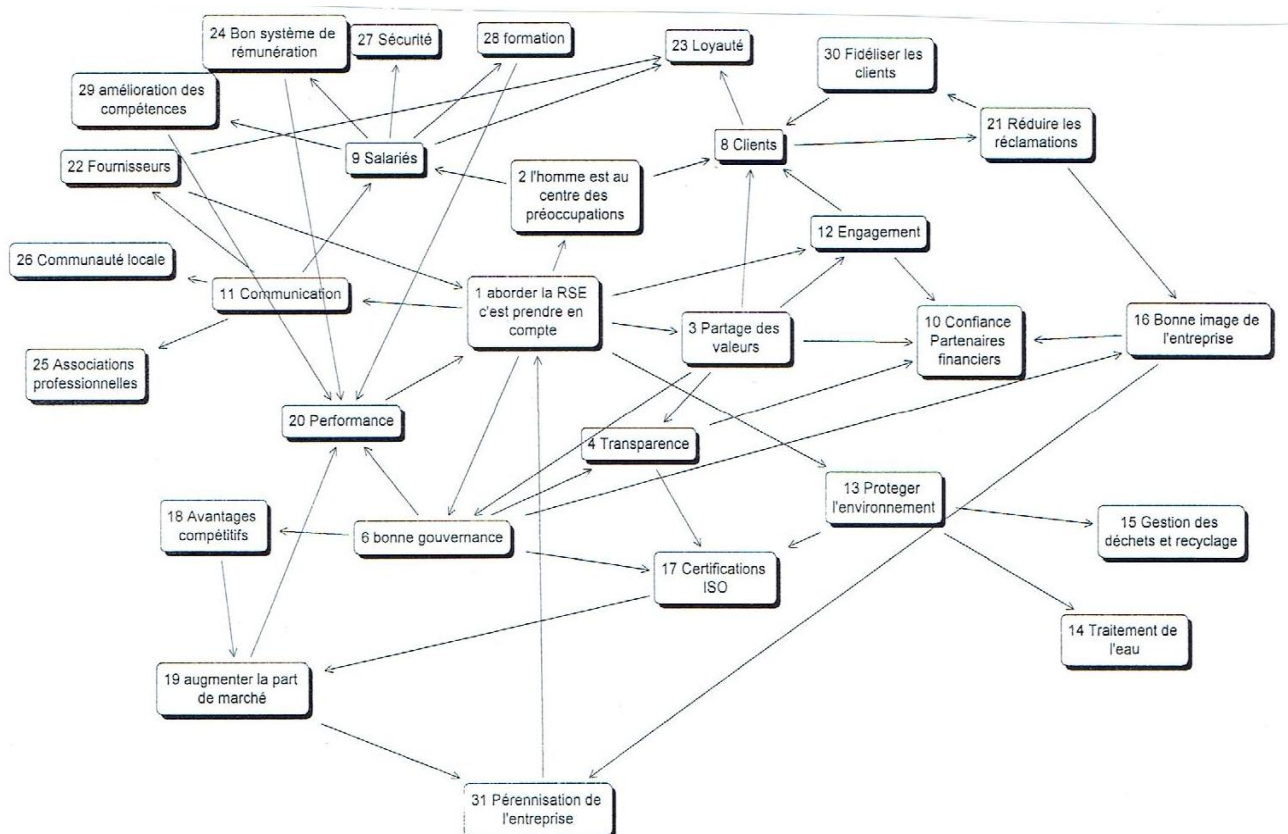
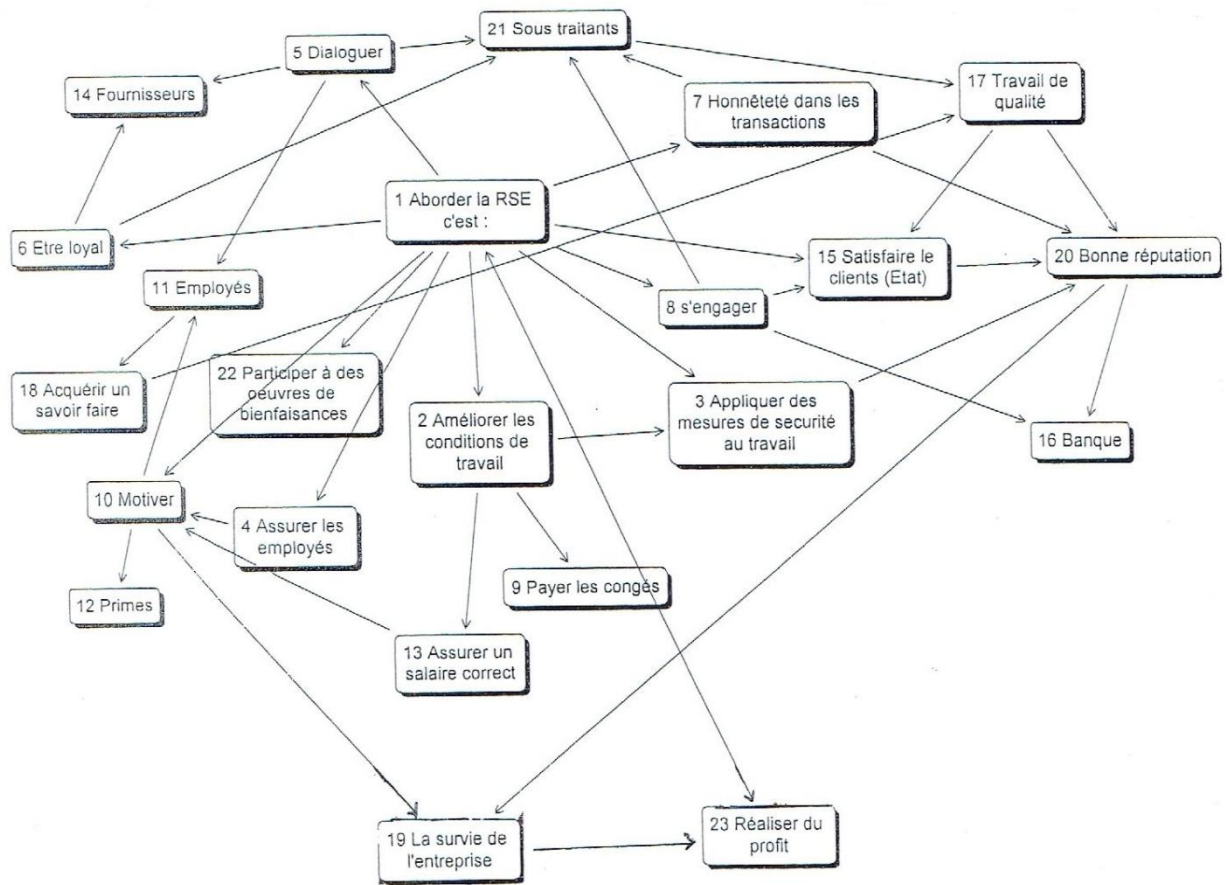


Figure 4.4. Carte cognitive de E2 (ERATBA Tlemcen)



4.3.1. L'importance relative des concepts

L'importance relative appréhende les *concepts centraux* qui sont saisis par l'analyse de centralité générée par le Logiciel Décision Explorer. Ce dernier attribue un score de centralité à chaque concept. Ce score est attribué en fonction du nombre de facteurs auxquels il est relié directement ou indirectement, soit comme facteur influencé par d'autres concepts ou facteurs influençant les autres concepts. Il prend également en compte la longueur moyenne de tous les sentiers liant ce concept à d'autre dans la carte (Eden et al, 1992). Un concept présentant un score de centralité élevé est considéré comme important. Le logiciel classe ensuite ces concepts par ordre d'importance partant du plus important au moins important et que nous pouvons voir à travers les deux tableaux qui suivent pour nos deux interviewés (voir plus haut).

4.3.1.1. La centralité des concepts pour l'intervenant E1

Le tableau suivant montre l'importance relative de chaque concept pour « E1 ». La performance de l'entreprise et sa pérennité, la bonne gouvernance et le partage des valeurs dont l'engagement et l'intérêt pour les parties prenantes de l'entreprise, spécifiquement le salarié (en particuliers ici, les concepts : 20, 6, 3, 11, 12, 2) et qui se situent en majorité dans la moitié supérieure du tableau) semblent prendre des places centrales et passent avant les concepts relevant de la dimension environnementale de la RSE (13,17, 15, 14) comme « le recyclage des déchets et la gestion de l'eau ». Nous remarquerons enfin, l'importance de la bonne gouvernance (concept 6) se trouvant en deuxième position (nous ne tenons pas compte du premier concept car il représente notre question de départ).

En épurant plus notre analyse, nous allons nous focaliser sur les ¼ les plus importants par rapport à tous ses concepts. Ce découpage nous a permis d'avoir 10 concepts répartis, selon les domaines suivants : Quatre relèvent plus de la gouvernance d'entreprise (6, 3, 11, 4) ; quatre relèvent plus de la dimension sociale de la RSE (9, 29, 28, 24); trois concepts relèvent plus de la dimension économique (20, 31, 19) et enfin, 1 relève plus de la dimension environnementale de la RSE (13).

Cela reviendrait à dire que pour l'intervenant **E1**, la responsabilité sociale de l'entreprise est prioritairement une question de bonne gouvernance et la ensuite en deuxième position une dimension économique. Mais en regardant l'ensemble de sa carte, nous constatons qu'il s'agit d'un moyen pour pouvoir mettre en place sa stratégie tournée vers la responsabilité sociale.

Tableau 4.4. Analyse de centralité du répondant de l'entreprise E1

N° de saisie	Concepts	Score d'importance
1	Aborder la RSE c'est prendre en compte	18 from 28 concepts
20	Performance	15 from 27 concepts
6	Bonne gouvernance	15 from 27 concepts
3	Partage des valeurs	15 from 27 concepts
11	Communication	14 from 26 concepts
31	Pérennisation de l'entreprise	13 from 27 concepts
12	Engagements	13 from 27 concepts
2	L'homme au centre des préoccupations	13 from 28 concepts
22	Fournisseurs	12 from 28 concepts
13	Protéger l'environnement	12 from 25 concepts
9	Salariés	12 from 21 concepts
8	Clients	12 from 23 concepts
4	Transparence	12 from 24 concepts
23	Loyauté	11 from 23 concepts
19	Augmenter la part de marché	11 from 22 concepts

17	Certification ISO	11 from 22 concepts
16	Bonne image de l'entreprise	11 from 22 concepts
29	Amélioration des compétences	10 from 23 concepts
28	Formation	10 from 23 concepts
24	Bon système de rémunération	10 from 23 concepts
10	Confiance des partenaires financiers	10 from 19 concepts
21	Réduire les réclamations	8 from 18 concepts
18	Avantages compétitifs	8 from 20 concepts
26	Communauté locale	7 from 17 concepts
30	Fidéliser les clients	6 from 14 concepts
27	Sécurité	6 from 13 concepts
15	Gestion des déchets et recyclage	5 from 14 concepts
14	Traitement de l'eau	5 from 14 concepts

Puisque le calcul du score de centralité prend en compte tous les liens attachés à un concept, il s'en suit donc qu'une grande partie de ces concepts centraux (comme 22, 23, 9) apparaissent également comme les plus influents comme nous le verrons dans le tableau 4.7., sur la carte de ce dirigeant.

4.3.1.2. La centralité des concepts pour l'intervenant E2

En se référant au tableau de l'intervenant E2, « la dimension sociale » semble prendre une place importante (10, 3, 2, 11,4). Pour lui, ces qualités sont suivies de près par la « dimension sociétale » (5, 20, 8,7, 6) se situant dans la moitié supérieure du tableau. La dimension économique se situe pour lui autour des concepts « de survie de l'entreprise et réaliser du profit ». Il est à noter également, l'inexistence de concepts portant sur que « la bonne gouvernance et la dimension environnementale ». Le fait marquant dans cette analyse est que l'intervenant E2 ne n'accorde aucune importance à la dimension environnementale et ne perçoit aucun lien entre la RSE et la bonne gouvernance.

En affinant notre analyse, se focalisant sur les ¼ les plus importants par rapport à tous les concepts. Ce découpage nous permet d'avoir 8 concepts répartis dans nos catégories, comme suit : trois relèvent plus de la dimension sociale (10, 3, 2) ; quatre relèvent plus de la relation avec les parties prenantes (5, 20, 15, 7); 1 concept relève plus de la dimension économique (19).

Tableau 4.5. Analyse de centralité du répondant de l'entreprise E2

N° de saisie	Concepts	Score d'importance
1	Aborder la RSE	16 from 22 concepts
10	Motiver	12 from 22 concepts
5	Dialoguer	12 from 22 concepts
20	Bonne réputation	11 from 21 concepts

15	Satisfaire le client (Etat)	11 from 22 concepts
8	S'engager	11 from 22 concepts
7	Honnêteté dans les transactions	11 from 22 concepts
3	Appliquer des mesures de sécurité au travail	11 from 22 concepts
2	Améliorer les conditions de travail	11 from 21 concepts
21	Sous-traitants	10 from 19 concepts
19	Survie de l'entreprise	10 from 20 concepts
17	Travail de qualité	10 from 19 concepts
11	Employés	10 from 20 concepts
6	Etre loyal	10 from 22 concepts
4	Assurer les employés	10 from 22 concepts
23	Réaliser du profit	9 from 21 concepts
22	Participer à des œuvres de bienfaisances	9 from 21 concepts
13	Assurer un salaire correct	8 from 18 concepts
18	Acquérir un savoir faire	7 from 18 concepts
16	Banque	7 from 17 concepts
14	Fournisseurs	6 from 16 concepts
12	Primes	6 from 16 concepts
9	Payer les congés	5 from 14 concepts

Nous nous retrouvons alors devant deux configurations différentes pour nos deux intervenants, plaçant pour E1 la bonne gouvernance comme la plus importantes et la performance en deuxième position. Alors que pour E2, la dimension sociale se place à la première position, suivit par l'intérêt pour les parties prenantes. Nous constatons également que la dimension économique a sa place dans la perception de la RSE de l'intervenant E2.

Les concepts importants nous ont servi de base pour un regroupement par thème. Cette opération a permis de faire ressortir quatre grands groupes de concepts.

4.3.2. Les facteurs les plus influents sur d'autres concepts

Le tableau (4.6.), nous permet d'observer les concepts les plus influençant ainsi que leur degré d'influence le plus élevé chez les deux intervenants (E1, E2). Ce dernier se voit à travers le nombre de concepts qu'ils expliquent directement (colonne de droite). Par exemple, pour E1, les concepts (3, 6, 9) sont considérés comme les plus influençant car 5 concepts en dépendent directement, ils sont suivi ensuite par le concept (11) avec 4 concepts qu'il explique directement et ainsi de suite.

Tableau 4.6. Les facteurs les plus importants dans les cartes cognitives E1 et E2

E1	Influence
Partage des valeurs	5
Bonne gouvernance	5
Intérêt des salariés	5
Communication	4
Protéger l'environnement	3

E2	Influence
Améliorer les conditions de travail	3
Dialoguer (parties prenantes)	3
S'engager (parties prenantes)	3
Motiver (employés)	3

Pour l'intervenant E1, le partage des valeurs, la bonne gouvernance, ainsi que l'intérêt des salariés représentent les concepts non seulement les plus influents mais figurent aussi comme dépendant de la RSE. Cela signifie que « la bonne gouvernance », bien que central, n'est pas autonome, il faut par exemple des facteurs (4,16, 20) comme « la transparence » par exemple ou « la performance » par exemple à la base. Il en est de même pour « le partage des valeurs » et l'intérêt des salariés. Le concept « communication » par exemple dépend en grande partie des relations avec les parties prenantes (26, 22, 9). Quant aux qualités dépendantes, la RSE en dépend prioritairement.

En ce qui concerne l'intervenant E2, les parties prenantes représentent les concepts les plus dépendants. Ils sont au même niveau d'influence. « L'amélioration des conditions de travail » dépend des facteurs (3,13) qui représentent l'application des mesures de sécurité au travail et la couverture sociale. « Dialoguer » concerne les parties prenantes (sous-traitants, fournisseur, employés). L'engagement se fait vis-à-vis du client (Etat), sous-traitants, et les banques.

4.3.3. L'analyse des boucles

Concernant l'analyse des boucles, elles représentent des chemins reliant un concept à un autre en passant par un ou plusieurs concepts. Un sentier va créer une boucle lorsque le concept final et le concept initial sont reliés entre eux. Cependant, une boucle est « positive » lorsqu'elle ne contient aucun lien négatif ou lorsqu'elle en contient un nombre pair, et elle est dite « négative » si ce nombre est impair³²⁶. Nous avons pu identifier 37 boucles sur la carte cognitive E1, et 29 boucles sur la carte E2. Ces résultats peuvent expliquer notamment une grande complexité cognitive chez nos interviewés, en effet, compte tenu d'une faible densité des cartes, nous constatons la formation d'un assez grand nombre de boucles. Le mouvement circulaire de ces boucles négatives a notamment un effet stabilisateur sur le système (Maruyama, 1963), en effet la valeur de chaque concept est alternativement augmentée ou diminuée par la dynamique de ce système.

³²⁶ Cossette P. (2009), « L'analyse de la pensée de W. Taylor à l'aide de la cartographie cognitive », XVIII^{ème} Conférence de l'AIMS, Grenoble, p.11

Nous avons par la suite recherché les concepts « de tête » et de « queue » dans les deux cartes. Les concepts de « tête » représentent les résultats à la fin d'une chaîne d'arguments, alors que les concepts de « queue » indiquent le départ au début d'une chaîne d'arguments. Nos cartes affichent des concepts de « tête », 7 têtes pour E1 et 5 têtes pour E2, expliquant la perception des concepts notamment comme conséquence ou état final.

A travers ces brefs interprétations des cartes cognitives, nous pouvons déduire déjà l'existence de divergences au niveau des perceptions des dirigeants qui suivent les représentations diverses de ces derniers. Nous confirmons grâce à ce niveau d'analyse l'existence de représentations différentes des dirigeants du phénomène de la mondialisation. Nous concluons que les cartes cognitives illustrent bien les représentations des dirigeants et nous permettent d'avoir une idée sur la connaissance et la vision de ces derniers de la RSE.

Enfin, ce que nous pouvons remarquer de ces commentaires, c'est la perte de certaines informations précisées par les dirigeants lors des entrevues et qui ne figurent pas sur les cartes.

Conclusion

Nous avons trouvé des différences significatives entre les perceptions des deux dirigeants; pour E1 la bonne gouvernance et la RSE vont de pairs, cela induit une performance globale de l'entreprise et sa pérennité. Ces résultats s'expliquent par le fait que NCA Rouiba soit l'entreprise pilote dans le cadre du projet national RS-MENA (voir chapitre 3) et sa participation à l'élaboration du code de bonne gouvernance algérien.

Cependant, l'intervenant E2 ne perçoit que la dimension sociale de la RSE suivit par les relations avec les parties prenantes, prioritairement le client, qui est représenté par « L'Etat ». Cette entreprise fait parti du secteur des BTP où l'employé est la partie prenante la plus importante. Le comportement responsable de E2 est régit par le respect de la législation en vigueur.

L'explicitation des cartes des dirigeants peut être un bon moyen de découverte (y compris par eux-mêmes) des ressorts de leur perception, et une remarquable occasion d'apprentissage. Nous constatons également que les cartes cognitives touchent non seulement à des processus décisionnels, mais aussi, à travers les répétitions et reproductions engendrées par les cartes, à des processus plus globaux, qui ont trait à la formation de la stratégie et à son renouvellement.

Nos résultats se basent uniquement sur l'étude de deux cas d'entreprise. Par conséquent, ils ne sont pas généralisables. L'étude des perceptions ne permet que l'analyse des visions et non des actions. C'est pour cela que nous avons choisis de poursuivre notre recherche par une étude quantitative plus approfondit qui pourrait nous expliquer l'impact des facteurs individuels et organisationnels sur la perception des dirigeants, ainsi que le lien entre la RSE et la bonne gouvernance.

Chapitre 5

Méthodologie et analyse de la recherche quantitative

Introduction

Notre recherche doctorale consiste à évaluer le lien entre RSE et bonne gouvernance à travers la mesure du niveau de perception des dirigeants. Dans le cadre de cette recherche, le développement d'une voie d'expérimentation dans le cadre d'une démarche empirique constitue un point important du processus de recherche en tant qu'interface entre la théorie et le terrain. A ce titre elle conditionne la fiabilité des résultats obtenus et crédibilité des interprétations qui en découlent.

Une revue de la littérature a été effectuée pour recenser les méthodologies empiriques utilisées en la matière. Nous avons suivi la méthodologie de Churchill (1995), développée au sein de plusieurs recherches en sciences de gestion. Nous adoptons l'approche hypothético-déductive pour son utilité et son efficacité dans plusieurs domaines de recherche (marketing, management, sciences sociales..). Cette approche est conforme à notre objectif de construction d'une mesure de la perception de la RSE.

En effet mettre en place une méthodologie exige une réflexion autour de trois axes :

- ✓ L'opérationnalisation du concept à mesurer à travers une revue de littérature.
- ✓ La conception d'une expérimentation propre à tester les hypothèses de travail et qui se traduit par une collecte de donnée adaptée
- ✓ Le recours à des méthodes statistiques adéquates

Dans un premier temps nous exposerons la méthodologie de recherche quantitative ainsi que la mesure des construits (paradigme de Churchill), ensuite nous aborderons l'analyse des données recueillies et les résultats en présentant d'abord les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon, et ensuite les analyses factorielles effectuées à l'aide du logiciel SPSS 20.0 pour tester la validité et la fiabilité des échelles de mesure utilisées. Enfin, nous répondrons aux hypothèses par une ANOVA et la méthode de régression linéaire.

5.1. Définition du domaine des construits de la perception de la RSE et de la Bonne gouvernance

C'est la richesse et le nombre d'énoncés relatifs à différents aspects de la RSE qui ont guidé notre choix vers le questionnaire de Maignan et Ferrell (2003,2004). Construit à partir de différentes échelles existantes, il couvre un large éventail des différentes formes de la responsabilité des entreprises.

Après avoir identifié, dans la littérature, les instruments adaptés au travail engagé, il convient d'apprécier leur qualité dans le contexte spécifique de la présente recherche. Compte tenu de nos objectifs de recherche, nous désirons décrire les différents niveaux de perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les dirigeants et expliquer les relations entre les différentes variables de notre modèle.

Afin de caractériser cette perception de la RSE, nous consacrons une partie du traitement des données à l'évaluation de la qualité des échelles de mesure des construits.

5.1.1. Opérationnalisation des variables de contrôle

Outre les variables du modèle de recherche, certaines variables sont susceptibles d'avoir une influence notable sur les relations testées dans le cadre de notre étude. Le choix de ces variables de contrôle procède de l'analyse de la littérature sur la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans le texte fondateur de Wood (1991), nous retrouvons un regroupement de facteurs en trois niveaux, expliquant que les principes de RSE sont établis par la société (niveau institutionnel), sont incarnés par les attentes des parties prenantes et adressés par les entreprises à travers leurs politiques et leurs programmes (niveau organisationnel), et sont interprétées par le dirigeant (niveau organisationnel). Cette classification est retrouvée dans les travaux de Lepoutre et Heene (2006)³²⁷, et Blomback et Wigren (2009)³²⁸.

Les variables de contrôle sont représentées par les caractéristiques du dirigeant telles que l'âge et l'expérience de ce dernier. Trois principaux facteurs organisationnels sont susceptibles d'influencer le choix de la l'adhésion aux dimensions de la RSE mise en œuvre:

³²⁷ Lepoutre J. & Heene A. (2006), "Investigating the Impact of firm Size on small business social responsibility: A critical Review", *Journal of Business Ethics*, Springer, Vol. 67(3), pages 257-273.

³²⁸ Blomback A., Wigren C. (2009), "Challenging the importance of size as determinant for CSR activities", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol.20Iss:3, pp. 255-270

la taille de l'entreprise, le secteur d'activité (Delchet, 2006, Mc Williams et Siegle, 2001) et son marché cible. En effet, la littérature fait état de ces deux principaux éléments ainsi que du secteur d'activité de l'entreprise considérée. Il est vrai qu'en fonction des contraintes coercitives, normatives et mimétiques du secteur, le niveau d'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise peut varier.

5.1.1.1. Age et années d'expérience du dirigeant

Le dirigeant, acteur de la gouvernance, joue un rôle majeur dans la stratégie RSE de son entreprise (spécifiquement la PME) (Graafland et *al.*, 2012 ; Hsu et Cheng, 2012 ; Madueno et *al.*, 2012). Les recherches s'intéressent à des éléments de profil de dirigeants de PME comme déterminants de l'engagement responsable.

L'âge des dirigeants est une variable souvent exploré en lien avec l'éthique et la RSE. Certains auteurs (Ekin et Tezolmez, 1999 ; Fraedrich, 1993) ne reconnaissent pas l'âge comme déterminant de la RSE, d'autres auteurs font le rapprochement entre l'âge et les prédispositions éthiques des dirigeants (Brady et Wheel, 1996 ; Serwinek, 1992).

Une relation positive entre l'âge et la sensibilité accrue aux pratiques du développement durable est constatée par Labelle et St-pierre (2010)³²⁹, et Graafland et *al.*, (2012) montrent que l'âge a une influence positive sur l'adhésion à la RSE. Pour les auteurs, les managers les plus âgés contribuent davantage à la RSE que les plus jeunes. Dawsen et *al.*, (2002) expliquent cette prédisposition par le fait que les plus de 50 ans montrent une plus grande expérience face à la conséquence de leurs actions.

Cela conduit à proposer les deux premières hypothèses sur le lien entre RSE, âge et années d'expériences des dirigeants :

H1a : L'âge du dirigeant influence positivement sa perception de la RSE
--

H1b: Les années d'expériences du dirigeant influencent positivement sa perception de la RSE.

³²⁹ Labelle F., St-Pierre J. (2010), « Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet de développement durable », In 10^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, AIREPME. <http://web.hec.ca/airepme/images/files/2010/LABELLE-CifePME2à10.pdf>

5.1.1.2. La taille de l'entreprise

La caractéristique organisationnelle la plus étudiée et la taille de l'entreprise et son influence sur la RSE. Cette variable fait référence à la dimension de l'entreprise. La littérature reconnaît l'effectif de l'entreprise afin de contrôler sa taille. À première vue la RSE est réservée à la grande entreprise, alors que selon des études de Ben Yedder et Souai (2009)³³⁰ en Tunisie et de M'Hamdi et Trid³³¹ (2009), la taille de l'entreprise constitue une variable principale dans la recherche sur la RSE.

En ce qui concerne les PME, elles n'ont eu connaissance du concept qu'à partir de 2004 (Saulquin & Schier, 2007)³³². Beaucoup d'entre elles ne connaissent pas le terme de RSE, même si leur comportement correspond dans la pratique aux dimensions de la RSE (Fassin, 2008)³³³.

Cependant, la majorité des dirigeants de PME affirment adhérer à la RSE et la considère comme une question importante à traiter ((Worthington et al., 2006(a) ; Vives, 2006 ; Saulquin & Schier, 2007 ; Berger-Douce, 2008 ; Fassin, 2008). Par contre, d'autres études affirment que la taille n'exerce pas d'influence sur la perception de la RSE (Blomback et Wigren (2009), mais que d'autres variables tels que la structure du management et de la propriété de l'entreprise influence les décisions d'intégration de la RSE. Le manque de ressources est également cité comme frein majeur à la RSE expliquant la difficulté des PME à intégrer la RSE dans leur stratégie. Nous émettons alors l'hypothèse suivante :

H2a : La taille de l'entreprise influence positivement la perception des dimensions de la RSE.

³³⁰ Ben Yedder M., Souai S. (2009), La contribution stratégique de la gestion des ressources humaines à la responsabilité sociale de l'entreprise, 8ème Colloque international de la recherche en sciences de gestion, Association tunisienne des sciences de gestion, 5,6, 7 mars, Hammamet

³³¹ M'Hamdi M., Trid S. (2009), La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fes Boulemane, Colloque international sur la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, Les journées scientifiques du réseau entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME, 27-29 mai.

³³² Saulquin J-Y, Schier G. (2007), «Des perceptions managériales aux pratiques RSE : une étude exploratoire », Gestion 2000, vol. 24, n° 6, p. 181.

³³³ Fassin (2008), " SMEs and the fallacy of formalizing CSR", Business Ethic: a European review, vol.17, Iss.4, p.364

5.1.1.3. Le secteur d'activité

Concernant l'influence du secteur d'activité sur l'engagement RSE, certains auteurs trouvent qu'il existe des différences significatives en fonction des secteurs d'activité (Hofmann et *al.*, 2012 ; Parry, 2012 ; Perrini et *al.*2007). Alors que d'autres (Ekin et Tezolmez, 1999) ne trouvent pas de différences entre les secteurs.

Les entreprises qui évoluent dans un secteur dit notamment « sensible », susceptible d'avoir des répercussions fortes sur l'environnement naturel (Chimie, énergie, industrie) seraient plus disposées à adhérer à la RSE (Graafland et *al.*2012). En effet, plusieurs travaux montrent que le secteur d'activité est un facteur déterminant de la RSE (Cormier et Magnan, 2003³³⁴ ; Patten, 2002³³⁵). D'autres études ont porté sur les pratiques de contrôle de gestion et de *reporting* interne (Belkaoui et Karpik, 1989 ; Cowen, Ferreri et Parker, 1987 ; Germain et Gates, 2007).

H2b : Le secteur d'activité influence positivement la perception des dimensions de la RSE

5.1.1.4. Le marché cible

La dimension internationale d'une entreprise influence de façon positive le niveau de perception de la RSE par ses dirigeants. En effet, l'entreprise se développe en opérant sur des marchés étrangers. Les pratiques de RSE varient au sein des différentes unités en raison de différents réglementations nationales, préférences communautaires et technologiques (Bansal, 2005)³³⁶. Les entreprises qui possèdent une expérience à l'international peuvent actionner les connaissances acquises dans les différentes filiales pour développer de bonnes pratiques basées sur un apprentissage collectif (Bansal, 2005). Les entreprises qui ont une expérience à l'international reconnaissent la valeur de l'adoption des dimensions de la responsabilité sociale de l'entreprise, ambitieux pour faciliter leur développement à l'étranger (Bansal et

³³⁴ Cormier D., Magnan M. (2007), "The Revisited Contribution of Environmental Reporting to Investors' Valuation of Firm's Earnings: An International Perspective", 62, 613-626

³³⁵ Patten D.M. (2002), "The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note", *Accounting, Organisations and Society*, 27, 273-773

³³⁶ Bansal P. (2005), "Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development", *Strategic Management*, vol. 26, 197-218

Roth, 2000)³³⁷. En partageant les ressources existantes, l'entreprise augmente notamment sa capacité d'acquisition de compétences clés pour générer un avantage concurrentiel.

H2c : Le marché cible influence positivement la perception des dimensions de la RSE

5.1.2. Opérationnalisation des variables principales du modèle

Face à une montée en puissance des attentes de leurs parties prenantes, les entreprises doivent rendre des comptes sur leurs engagements en matière de responsabilité sociale des entreprises et politiques de gouvernance (Young et Marais, 2012). Quelque soit leurs objectifs, (maximiser le profit pour les actionnaires ou la gestion des intérêts des parties prenantes), les entreprises sont incitées à intégrer au sein de leur système de gouvernance d'entreprise (GE) des éléments de RSE (Aguilera et al., 2006). De ce fait, les pratiques d'engagement des entreprises se situent à l'intersection de la gouvernance d'entreprise et la RSE qui sont notamment étroitement liés (Jamali, et al. 2008 ; Brammer et Pavelin, 2013)³³⁸.

Avant de procéder à la construction de l'échelle de mesure de la perception de la RSE par les dirigeants, nous précisons le positionnement conceptuel de cette dernière. Dans cette perspective, la responsabilité sociale de l'entreprise est appréhendée comme un construit multidimensionnel, exigeant d'analyser les facteurs et définir les pratiques qui contribuent à son développement.

Afin de mesurer la perception des dirigeants de la RSE et la bonne gouvernance, nous nous sommes inspirés de la définition de l'OCDE qui a révisé les principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales en 2000, ces principes concernent les domaines suivants :

- ✓ La bonne gouvernance et la transparence financière ;
- ✓ Le respect des droits humains et des normes de travail;
- ✓ Les conséquences de l'activité sur l'environnement ;
- ✓ La lutte contre la corruption ;
- ✓ Les transferts de savoir faire et de technologies ;

³³⁷ Bansal P., Roth K. (2000), " Why companies Go Green: A model of Ecological Responsiveness", *Academy of Management Journal*, vol. 43, N° 4, 717-736

³³⁸ Cité par Braune E., Boncori A.-L. (2014), « Les pratiques de RSE et des modèles de gouvernance des entreprises européennes : une étude longitudinale et comparée », *Actes du colloque CIG*

✓ L'adoption des bonnes pratiques concurrentielles et le respect de la législation fiscale ;

L'indicateur Viageo (**Tableau 5.1.**) rattache la notion de non discrimination aux droits de l'homme, ce faisant, il semble privilégier une définition maximaliste des droits humains. Afin d'éviter les problèmes méthodologiques, il est nécessaire d'ordonner les caractéristiques de gouvernance suivant le niveau d'abstraction et de caractériser les relations qu'elles entretiennent entre elles.

Tableau 5.1. Arbre conceptuel des domaines d'engagement de la RSE de Viageo

Niveau 1	Niveau 2 domaines	Niveau 3 ("feuilles" de l'arbre conceptuel)	
Responsabilité social des entreprises	Droits humains	DR1.1 Respect des droits fondamentaux et prévention des atteintes à ces droits	
		DR2.1 Respect de la liberté syndicale et du droit de négociation collective	
		DR2.4 Non-discrimination	
		DR2.5 Elimination des formes de travail proscrites	
	Ressources humaines	RH1.1 Promotion du dialogue social	
		RH1.2 Promotion de la participation des salariés	
		RH2.3 Gestion maîtrisée des restructurations	
		RH2.4 Promotion des choix individuels de carrière et de l'employabilité	
		RH3.1 Qualité des systèmes de rémunération	
		RH3.2 Amélioration des conditions de santé-sécurité	
		RH3.3 Respect et aménagement du temps de travail	
	Environnement	ENV1.1 Définition de la stratégie environnementale et conception	
		ENV1.2 Prise en compte des risques de pollution (sols, accidents)	
		ENV1.3 Offre de produits et services "verts"	
		ENV1.4 Prévention des risques d'atteinte à la biodiversité	
		ENV2.1 Maîtrise des impacts sur l'eau	
		ENV2.2 Maîtrise des consommations d'énergie et réduction des émissions polluantes	
		ENV2.4 Maîtrise des impacts sur l'air	
		ENV2.5 Maîtrise et amélioration de la gestion des déchets	
		ENV2.6 Maîtrise des niveaux de pollutions locales	
		ENV2.7 Maîtrise des impacts liés à la distribution/transport	
		ENV3.1 Maîtrise des impacts liés à l'utilisation et à l'élimination du produit ou de service	
		Comportement sur les marchés	CM1.1 Sécurité du produit
			CM1.2 Information clients
	CM1.3 Orientation des clients		
	CM2.2 Coopération durable des fournisseurs		

Responsabilité social des entreprises		CM2.3 Intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement
		CM2.4 Intégration des facteurs sociaux dans la chaîne d'approvisionnement
		CM3.1 Prévention de la corruption
		CM3.2 Prévention des pratiques concurrentielles
	Gouvernance d'entreprises	GE1.1 Equilibre des pouvoirs et efficacité du CA
		GE2.1 Audit et mécanismes de contrôle
		GE3.1 Engagement avec les actionnaires et structure de l'actionariat
		GE4.1 Détermination des rémunérations des administrateurs et des principaux dirigeants
	Engagement sociétal	ES1.1 Engagement en faveur du développement économique et social du territoire d'implantation
		ES2.1 Prise en compte de l'impact sociétal attaché au produits/services développés par l'entreprise
ES2.2 Contribution de l'entreprise à des causes d'intérêt général		

Source : Vigéo (2010) , cité par Sattin J.F. et Benchemam F.dans, L'évaluation de la gouvernance responsable, -Un chantier inachevé .

L'organisation des différents aspects du concept de la gouvernance socialement responsable évalué peut être effectuée grâce à un arbre conceptuel. Les attributs les moins abstraits se trouvent en bas de l'arbre (à droite du tableau) et aident à définir les notions qui leur sont immédiatement supérieurs en les rendant plus concrètes.

Le tableau ci-dessous (5.2.) présente les items qui ont constitué l'échelle de départ de la perception de la Bonne Gouvernance. Afin de faciliter la compréhension des différents items utilisés dans l'analyse, les items nous les avons codés de « VALPP1 » à « VALPP9 » en référence au terme « valeurs partagées ». Les « principes de bonne gouvernance » sont codés comme suit de « PBG1 » à « PBG7 » appuyée sur une échelle bornée en cinq points (5 = tout à fait d'accord / 1 = pas du tout d'accord)

Tableau 5.2. Choix de la mesure de la bonne gouvernance retenue

<p>. Valeurs partagées par le dirigeant et les parties prenantes (de VALPP1 à VALPP 9)</p> <p>VALPP1. Il est important de respecter les valeurs dans notre entreprise. VALPP2. Notre entreprise a des valeurs et des règles de conduite qui sont définies et mise en application. VALPP3. Notre entreprise communique ces valeurs à ses clients, partenaires commerciaux, fournisseurs et autres parties prenantes (par ex. lors de présentation de l'entreprise dans les supports médiatiques). VALPP4. Les clients ont une bonne connaissance spontanée des valeurs et règles de conduite de notre entreprise. VALPP5. Les salariés sont régulièrement sensibilisés aux valeurs et règles de conduite de notre entreprise. VALPP6. Mes valeurs personnelles sont en harmonie avec celles de mon entreprise. VALPP7. Nous nous impliquons dans un programme de bonne gouvernance en accord avec nos valeurs. VALPP8. Nous prenons en considération les acteurs « faibles » (populations vulnérables, démunies, handicapées...) dans la détermination des objectifs, des valeurs de l'entreprise et dans sa culture. VALPP9. Nous démontrons l'implication et les convictions de la direction de l'entreprise par des actes exemplaires visibles.</p>
<p>Principes de Bonne Gouvernance (OCDE)</p> <p>PBG1. La redevabilité : assumer ses décisions et activités, leurs impacts et d'en rendre compte. PBG2. La transparence. PBG3. Le comportement éthique. PBG4. La reconnaissance des intérêts des parties prenantes (Collaborateurs) PBG5. Le principe de respect de la loi. PBG6. La prise en compte des normes internationales de comportement. PBG7. Le respect des droits de l'Homme.</p>

Nous avons apporté quelques changements à cette échelle suite au pré test. Afin de faciliter la compréhension des différents items utilisés dans l'analyse de la perception de la RSE, nous les avons codés comme suit :

La dimension sociale de «SOCL1 » à « SOCL7 », la dimension environnementale de « ENV1 » à « ENV7 », la dimension sociétale (relation avec parties prenantes) de « SOCT1 » à « SOCT14 », et enfin la dimension économique de « ECO1 » à « ECO2 ». La revue de littérature et le pré-test nous conduisent à utiliser la mesure de Maignan et Ferrell (2004), appuyée sur une échelle bornée en cinq points (5 = tout à fait d'accord / 1 = pas du tout d'accord)

Tableau 5.3. Choix de la mesure de la perception de la RSE

Dimension Sociale de la RSE
SOCL1. Mon entreprise incite les salariés à développer leurs compétences et une carrière à long terme (Plan de formation, procédure d'évaluation des performances, GPEC...)
SOCL2. Mon entreprise encourage la diversité au sein de ses salariés (âge, genre (Homme/Femme), handicap)
SOCL3. Mon entreprise consulte les salariés dans les décisions importantes.
SOCL4. Mon entreprise applique des mesures appropriées en matière de santé, sécurité, bien-être assurant une protection suffisante des salariés.
SOCL5. Mon entreprise offre à ses salariés un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Travail flexible, travail à domicile...)
SOCL6. Mon entreprise est attentive aux demandes des syndicats
SOCL7. Mon entreprise sanctionne de manière formelle les comportements non éthiques de la part de tous ses membres.
SOCL8. Mon entreprise a un système de rémunération de qualité.
Dimension Environnementale de la RSE
ENV1. Mon entreprise réduit et recycle ses déchets.
ENV2. Mon entreprise protège l'environnement naturel.
ENV3. Mon entreprise réduit les conséquences environnementales des transports.
ENV4. Mon entreprise tient à réduire sa facture énergétique.
ENV5. Mon entreprise gère les nuisances sonores.
ENV6. Mon entreprise à une certification environnementale (ISO 14001 ou autres).
ENV7. Mon entreprise à une stratégie de prévention et de contrôle de la pollution (émissions dans l'atmosphère de CO ₂ , dans l'eau, rejet d'effluents...).
Dimension Sociétale (relation avec les parties prenantes et philanthropie)
SOCT1. Mon entreprise assure l'honnêteté et la qualité dans tous ses contrats, transactions et publicités.
SOCT2. Mon entreprise collabore avec d'autres entreprises ou organisations pour aborder les problématiques liées à l'entrepreneuriat responsable
SOCT3. Mon entreprise favorise la consultation et le dialogue avec ses clients.
SOCT4. Mon entreprise se conforme toujours à la loi dans ses transactions
SOCT5. Mon entreprise paie avec ponctualité les factures de ses fournisseurs
SOCT6. Mon entreprise favorise la consultation et le dialogue avec ses sous traitants et fournisseurs
SOCT7. Mon entreprise parraine et sponsorise des événements sportifs et /ou culturels
SOCT8. Mon entreprise fait du mécénat humanitaire et /ou social assez souvent (ex. engagements humanitaire).
SOCT9. Mon entreprise dialogue avec la communauté locale.
SOCT10. Mon entreprise participe au développement du tissu industriel local.
SOCT11. Mon entreprise offre des formations aux personnes de la communauté locale
SOCT12. Mon entreprise soutien financièrement les associations de bienfaisance
SOCT13. Mon entreprise encourage les salariés à participer à des activités de la communauté locale.
SOCT14. Mon entreprise favorise l'échange avec l'université (stagiaire, financement de projet de recherche..)
Dimension économique de la RSE
ECO1. Mon entreprise a pour objectif l'amélioration des résultats financiers
ECO2. Mon entreprise prend en considération les valeurs éthiques

ECO3. Mon entreprise agit contre la corruption sous toutes ses formes
ECO4. Mon entreprise respecte les règles de la concurrence
ECO5. Mon entreprise coopère durablement avec ses fournisseurs
ECO6. Mon entreprise garantit à ses clients la sécurité des produits ou des services
ECO7. Mon entreprise s'efforce de concilier rentabilité économique et rentabilité sociale

La revue de la littérature, a permis de mettre en évidence les différentes dimensions de la RSE, qui placent des variables RSE et bonne gouvernance freins et moteurs des actions mises en œuvres. Ces critères ont rendu possible l'opérationnalisation de ce concept, c'est-à dire, la façon dont l'entreprise pense le développement durable à partir des dimensions économique, sociale et environnementale. Autrement appelé variabilité du degré de perception de la RSE par les dirigeants. Cela correspond à la traduction des valeurs de ces derniers pour expliquer leur adhésion aux dimensions de la RSE ou non.

La troisième et la quatrième hypothèse de la recherche peuvent être formulées comme suit :

H3 : Les dirigeants perçoivent le lien fort entre les pratiques de bonne gouvernance et une ou toutes les dimensions de la RSE

H4 : Les dirigeants perçoivent la RSE comme une dimension sociale, environnementale, sociétale et économique.

5.1.3. Etudes empiriques se rapprochant et éclairant notre recherche

Avant de procéder à la construction de l'échelle de mesure de la perception de la RSE par les dirigeants, nous précisons le positionnement conceptuel de cette dernière. Dans cette perspective, la responsabilité sociale de l'entreprise est appréhendée comme un construit multidimensionnel, exigeant d'analyser les facteurs et définir les pratiques qui contribuent à son développement.

La théorie nous a fourni un ensemble de définition de la RSE associées à des dimensions et la pratique nous offre des définitions associées à des mesures de la RSE (Chapitre 1.). Nous avons tenté de résumer dans le **tableau 5.4.** un ensemble d'études qui se rapprochent de notre terrain de recherche, cependant cette liste n'est pas exhaustive :

Tableau 5.4. Etudes empiriques se rapprochant de notre recherche

Auteurs	Echantillon	Thématique	Résultats
Saulquin et Schier (2006)	10 PME	De la perception aux pratiques RSE au sein des PME/PMI en France. (étude exploratoire, passage à une approche quantitative)	Existence probable d'un cheminement type-dominant de maturation du dirigeant par rapport à l'intégration de la RS dans l'entreprise
Paradas A. (2006)	76 dirigeants de PE	Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquête.	-pour les dirigeants la dimension sociale ne relève pas des problématiques de DD -plus l'entreprise est grande, plus ses responsables réfléchissent à des orientations générales. -La conviction du dirigeant et la principale motivation ainsi que les pressions de l'environnement - Manque d'informations/frein
Dupuis, J.-C. Haned H. et le Bas C. (2006)	214 PME de 20 à 250 salariés	La RSE en Rhône-Alpes : premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales	Facteurs d'engagement : -La taille de l'entreprise influe sur la dimension sociale de la RSE -La formalisation des connaissances influe sur la dimension sociétale et environnementale
Spence M., Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé V. (2006)	3 PME Canada	Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement	-Ces résultats ont permis d'émettre des propositions de recherche quant à la vision de l'entrepreneur et de ses valeurs sur l'intensité de l'engagement dans le DD. -Caractéristiques personnelles influencent sa perception du DD -Caractéristiques organisationnelles (taille, formation des employés...)
Paradas A. (2007)	1 TPE	Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE	-Présence de la composante affective -Faible influence des objectifs financiers
Gillet (2008)	4 PME	La perception des concepts liés à la RSE à travers le discours des dirigeants de PME : étude exploratoire	-les répondants ont tous entrepris des actions socialement responsables -manque de moyens financiers et de temps /freins -réglementation et pressions des donneurs d'ordres/ motivations
Berger-Douce S. (2009)	10 entrepreneurs	Profils de créateur et stratégie d'engagement sociétal	-les variables individuelles n'influencent pas les choix d'une stratégie RSE -les variables contextuelles l'influencent largement.
Césanne C., Rubinstein M. (2010)	Quatre opérateurs de téléphonie mobile en France	La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise : une application à l'industrie française des télécommunications	La RSE est utilisée par les entreprises pour pallier les défaillances de la gouvernance actionnariale. La RSE a deux objectifs : garantir la pérennité des relations avec le réseau des sous traitants, et renforcer la loyauté des partenaires et enrichir leurs ressources productives.
Igalens J. Tahri N. (2012)	1370 salariés	Pour une nouvelle GRH, tenir compte de la perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure.	Proposition d'une échelle de mesure rigoureusement construite et validée (en suivant le paradigme de Churchill 1979). Echelle de trois dimensions qui comporte 9 items qui mesure les effets des pratiques RSE perçus sur les attitudes et les

			comportements des salariés au travail. Cette étude nous a servit de base et nous avons repris la grille d'analyse.
Des Rochers T., Turcotte M.-F . (2012)	18 dirigeants de TPE au Québec	Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise	-Un dirigeant sur trois perçoit le DD comme une RSE -Rôle central de l'Etat dans l'institutionnalisation de la RSE et du DD -les dirigeants de TPE souhaitent mettre en avant leurs valeurs dans leurs pratiques d'entreprise malgré les contraintes financières
Bon V., Lacroux A., Teller P., Van Der Yeught C. (2012)	129 entreprises de la région PACA	Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question	-Prise en compte de l'équilibre de vie du salarié (vie professionnelle/vie privée) -Approche moins instrumentalisée du DD et RSE -Un degré de connaissance moindre du DD ce qui les distingue de la grande entreprise
Atil A., Dadene A.	86 PME algériennes	La notion et le concept dans des RSE algériennes : entre une perception floue et une représentation controversée	Etude exploratoire. -Identifier les perceptions de la RSE -Elaboration de typologies de groupes de PME -Proposition d'un schéma d'analyse permettant un diagnostic de l'engagement environnemental des PME
Parads A. , Ravelli C., Courrent J.M. (2014)	212 dirigeants français et canadiens	Caractéristiques personnelles de dirigeants et formation : quel impact sur la RSE en PME	Le sexe n'impacte pas les pratiques RSE. Le niveau de formation, les actions de sensibilisation à l'environnement ainsi que l'âge sont significativement influents.
Del Mar Alonso-Almeida et al. (2015)	535 étudiants espagnols en management	Corporate social responsibility perception in business students as future managers: a multifactorial analysis.	Les femmes sont plus concernées par la RSE. Les étudiants s'intéressent beaucoup plus aux intérêts des parties prenantes qu'à ceux des actionnaires. L'université influence la perception de la RSE des futurs managers.

5.2. Instrument de collecte des données : la méthode de l'enquête par questionnaire

Nous allons aborder la constitution de l'échantillon, la méthode suivie pour rédiger le questionnaire et la méthode d'administration de ce dernier. La figure qui suit résume cette méthodologie.

5.2.1. La constitution de l'échantillon

L'échantillon se compose de 368 entreprises algériennes dont 80% sont des PME. Ces entreprises ont participé à la foire internationale d'Alger (Safex) qui s'est déroulée du 30 Mai au 05 Juin 2012. La constitution de l'échantillon d'entreprises et le recueil de l'ensemble des informations sur ses dernières a été rendu possible par la consultation de la base de données du Safex éditions de 2012. L'échantillon se compose d'organisations appartenant à différents secteurs d'activité qui sont réparties comme suit (voir Annexe 2) :

Tableau 5.5. Répartition des entreprises de l'échantillon selon le secteur d'activité

Secteur d'activité	Effectif
Industrie Agroalimentaire	38
Industrie électriques et électronique	22
BTP et matériaux de construction	23
Mécanique, sidérurgie et métallique	17
Services	58
Energie, chimie et pétrochimie	38
Espace partenariat	138
Textiles	17
Matériaux collectivités	8
Ameublement	9

Source : Foire internationale SAFEX 2012

Le principal critère du choix de l'échantillon de l'enquête est lié notamment à la concentration d'un nombre important d'entreprise de taille et de secteur d'activité différents au même endroit (la foire internationale d'Alger qui se déroule tous les ans à la même période (début juin). Nous avons regroupé les secteurs d'activité en : Industrie, services, agriculture et agro-BTP, pour nous faciliter l'analyse de notre échantillon.

Toutes les entreprises interviewées ont été informées de l'objet de l'étude, du cadre institutionnel de la recherche, du temps requis pour répondre au questionnaire, des thèmes abordés et du caractère anonyme des réponses.

5.2.2. Elaboration et administration du questionnaire

5.2.2.1. Mode d'administration du questionnaire

En ce qui concerne le recueil des données, nous distinguons deux modes d'administration de questionnaires auprès des interviewés : il peut être auto-administré (par mail, par courrier) ou présenté par un enquêteur (par téléphone, en face à face).

Dans un premier temps nous avons sollicité la participation de dirigeants et de cadres (PDG, DG, Gérant, DRH,...) des entreprises en leurs envoyant un courrier électronique en février 2012, qui expliquait les objectifs de l'étude et qui indiquait l'adresse du site où le questionnaire avait été logé. Malheureusement, sur un échantillon de 371 entreprises algériennes figurant sur le catalogue du forum de partenariat franco-algérien de 2011, quatre entreprises ont renvoyé le questionnaire. Après trois relances par mail à quinze jours

d'intervalle, deux entreprises ont tenté de répondre à l'enquête. Etant donné la longueur du questionnaire et son caractère auto-administré, certains n'ont pas pu ou pas voulu (questions complexes, demandant un effort de mémoire, manque de disponibilité...) répondre entièrement à l'enquête.

Donc, au final, nous avons saisi l'occasion de la Foire internationale d'Alger 2012 pour administrer le questionnaire nous même en face à face. Notre but était de rassurer l'interviewé et d'accroître le taux de réponse, de faire préciser des réponses ambiguës ou d'explicitier des questions qui ne sont pas claires.

Nous avons tenté de fixer la durée de l'administration du questionnaire à 20 minutes en tenant compte du temps pouvant être consacré à l'explication de certaines questions ou de certains termes.

5.2.2.2. La construction du questionnaire

Le questionnaire est un outil indispensable au recueil de différents types d'informations, notamment sur les comportements, les attitudes et opinions, les perceptions, les connaissances et sur des données sociodémographiques (âge, revenu, taille de l'entreprise, secteur d'activité...).

Nous voulons, au moyen d'un questionnaire d'enquête, vérifier la nature de l'engagement social des entreprises algériennes, analyser ces perceptions à la lumière de certaines caractéristiques de l'entreprise (taille, nature de l'activité, objectif stratégique) et vérifier l'existence éventuelle d'un lien entre la responsabilité sociale et la bonne gouvernance des entreprises. Cet aspect des affaires est d'autant plus crucial en Algérie, que les autorités entendent améliorer le climat d'investissement et développer des partenariats entre des entreprises algériennes (publiques et privés) et des entités étrangères.

a. Le Pré-test

Un pré-test a été réalisé auprès de 5 dirigeants et d'un expert en RSE (Bureau de consulting RSE), ce qui a permis de détecter certaines erreurs dans la formulation des questions ou les modalités et de modifier le questionnaire en conséquence.

b. Structure finale du questionnaire.

La structure de notre questionnaire (voir annexe) se présente comme suit :

- **Une première partie** qui comprend un ensemble d'information sur notre identité, l'institut à laquelle nous appartenant et l'objectif du sujet.

- **Une deuxième partie** comprenant six questions pour l'identification du répondant. Ces questions concernent :

- La catégorie socioprofessionnelle qui nous avons réparti en quatre classes (PDG, DG, Gérant, DRH).

- La variable « Age du dirigeant » (AGE), qui se définit comme une variable quantitative ordinaire intégrant trois tranches d'âge : « Moins de 35 ans »

(< 35ans), « entre 36 et 50 ans » (36 – 50 ans) et « plus de 51 ans » (> 51 ans).

- La variable « Années d'expériences » (ANEXP) est une variable quantitative ordinaire intégrant trois classes : « moins de 5 ans » (< 5ans), « entre 6 et 10 ans » (6 – 10 ans), « plus de 11 ans » (> 11ans).

- La variable « Taille de l'entreprise » est une variable qualitative ordinaire mesurée selon quatre classes : « petite entreprise » (PE), « moyenne entreprise » (ME), « grande entreprise » (GE), « très grande entreprise » (TGE)

- La variable Secteur d'activité est une variable qualitative ordinaire divisée en quatre secteurs : « Agroalimentaire » (AG), « Bâtiment et travaux publics » (BTP), « Industrie » (IND), « Service » (SER). Le secteur de l'industrie regroupe les secteurs suivants (l'industrie électrique, mécanique, chimie et pétrochimie, textile, ameublement..)

- La variable « marché cible de l'entreprise » est une variable qualitative ordinaire mesurée selon trois catégories : « Domestique », « Export », « Mixte »

- **La troisième partie** se compose de dix questions portant sur la connaissance de la RSE, les moteurs et les freins à la mise en œuvre des pratiques socialement responsables dans l'entreprise.

Les questions (Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8) sont mesurées à l'aide d'une échelle à cinq points allant de 1. Non pas à ma connaissance, jusqu'à 5. Pas de réponse ou non concerné.

Les questions (Q9 et Q10) qui mesurent les motivations et les freins à la mise en œuvre de la RSE dans l'entreprise sont administrées sous forme d'échelle de Likert à cinq niveaux. : 1. Pas du tout d'accord, 2. Pas d'accord, 3. Pas de réponse, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- **La quatrième partie** se compose de six questions réparties en deux axes : la RSE et gouvernance de l'entreprise et les dimensions de la RSE au niveau sociale, environnementale et sociétale.

Le premier axe : la RSE et la gouvernance de l'entreprise. Cette partie nous a permis de mesurer la perception et l'appréhension des caractéristiques du mode de gouvernance présent dans l'entreprise (Dirigeant/Conseil d'administration s'il existe). Elle se compose de deux questions :

- La Q11 qui porte sur l'existence ou non de valeurs partagées par l'ensemble des parties prenantes et si ses valeurs vont vers un engagement en faveur de la RSE ou le développement durable.

-La Q12 concerne la traduction des principes de la responsabilité sociale à travers les valeurs de l'entreprise.

Le deuxième axe : les dimensions de la RSE (sociale, environnementale et sociétale et économique). Cet axe nous a permis de mesurer le niveau de perception du dirigeant de la RSE sur le lieu de travail (Q.13), du point de vue écologique (Q.14), vis-à-vis des collaborateurs externes (clients, fournisseurs, concurrents, sous-traitants, Etat) (Q.15), et enfin, vis-à-vis de la communauté locale (Q.16). Enfin, le niveau de perception de la dimension économique. (Q.17.)

Pour étudier cette composante, nous utilisons les échelles nominales de l'échelle de Likert. Cette échelle additive de Likert porte le nom de son concepteur « Rensis Likert » (Pierrien et al. 1983)³³⁹. Cette échelle permet notamment de mesurer l'attitude d'une personne par la somme des réponses fournies à une série d'échelles (Amerien, 1996). La personne interrogée est appelée à exprimer son degré d'approbation (d'accord) ou de désapprobation (désaccord) à une série de propositions (items). Notre objectif n'est pas de mesurer le degré d'implication ou d'intégration de la RSE au sein de l'entreprise, mais, il s'agit seulement de mesurer le niveau de perception de la RSE par les dirigeants.

5.3. Analyse descriptif de l'échantillon

A ce stade de la recherche, nous allons décrire les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon. Nous présentons d'abord le tri à plat des différentes variables étudiées.

³³⁹ Cité par Touzani M., Salaani T. (2000), Le processus de validation des échelles de mesure : fiabilité et validité, Séminaire de Méthodologie de Recherche LIGUE, Tunis, Janvier.

5.3.1. Analyse sociodémographique de l'échantillon

Au final, 138 questionnaires ont été renseignés, ce qui correspond à un taux de réponse de 37,5%, il peut être jugé comme assez bon pour ce type d'enquête. Il faut préciser notamment que ce taux de retour est dû à la participation de deux personnes pour l'administration du questionnaire, pendant toute la durée de la foire.

Cinq variables ont été étudiées : deux variables individuelles liées au dirigeant comme l'âge et les années d'expérience ; trois variables organisationnelles comme la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, et le marché cible de l'entreprise. Nous avons constitué des classes pour nous faciliter la lecture des tableaux.

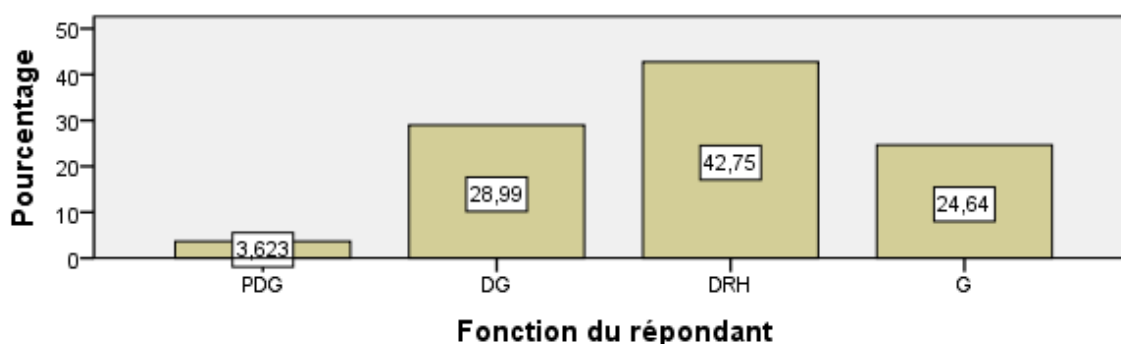
5.3.1.1. Les variables individuelles

Notre échantillon est constitué de 99% d'hommes, donc nous n'avons pas retenue la variable genre dans notre étude car elle n'est pas significative.

Tableau 5.6. Fonctions des répondants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
PDG	5	3,6%	3,6%	3,6%
DG	40	29,0%	29,0%	32,6%
DRH	59	42,8%	42,8%	75,4%
Gérant	34	24,6%	24,6%	100,0%
Total	138	100,0%	100,0%	

Figure 5.1. Fonctions des répondants



Plus de 42% des répondants sont des directeurs des ressources humaines (DRH), 29% des Directeurs Généraux de l'entreprise (DG), plus de 24% des Gérants (G) et enfin, près de 4% sont des présidents Directeurs Généraux de leur entreprise.

Tableau 5.7. Tranches d'âge des répondants

Age	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-35	49	35,5%	35,5%	35,5%
35-50	64	46,4%	46,4%	81,9%
+51	25	18,1%	18,1%	100,0%
Total	138	100,0%	100,0%	

Figure 5.2. Tranches d'âge des répondants

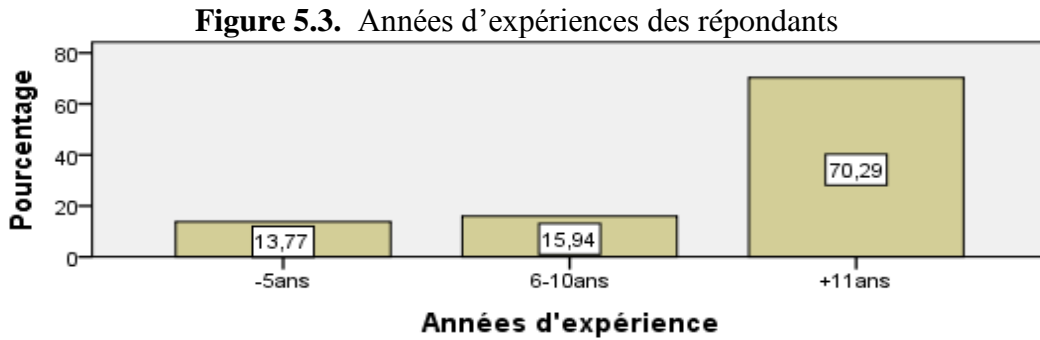


Plus de 46% des managers ont entre 35 et 50 ans, 35% ont moins de 35 ans et 18 % ont plus de 50 ans. En effet, les répondants sont relativement jeunes. Cela s'explique par le taux d'activité économique assez élevé de la population dont l'âge va de 25 à 50 ans³⁴⁰

Tableau 5.8. Années d'expériences des répondants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-5ans	19	13,8	13,8	13,8
6-10ans	22	15,9	15,9	29,7
+11ans	97	70,3	70,3	100,0
Total	138	100,0	100,0	

³⁴⁰ Voir Tableau N°5 Activité, Emploi, Chômage en septembre 2014, N°683. www.ons.dz



La lecture de ce tableau nous permet de constater que 70% des managers remplissent leurs fonctions depuis plus de 10 ans. Ce taux peut s'expliquer tout d'abord par une satisfaction des managers dans leur travail, mais aussi à leur capacité à gérer sur le moyen et long terme.

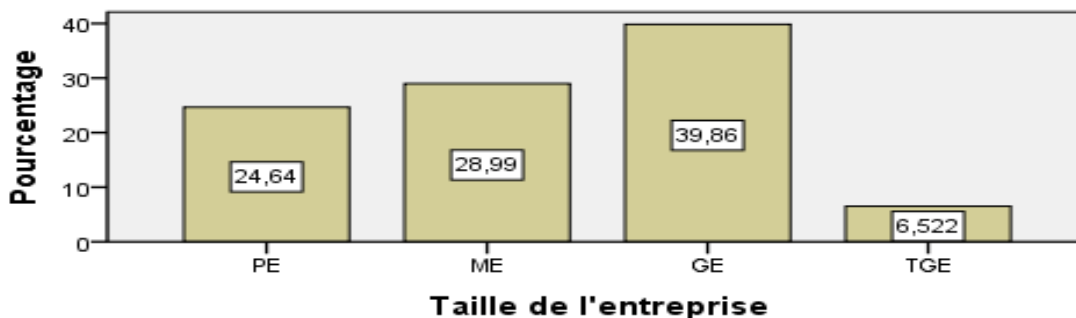
5.3.1.2. Les variables organisationnelles

Nous avons retenue la taille de l'entreprise qui est mesurée par le nombre de salariés, le secteur d'activité regroupé en quatre secteurs stratégiques, l'objectif stratégique de l'entreprise représenté par le marché cible où nous avons choisi trois marchés (Domestique, Exportation et Mixte).

Tableau 5.9. Taille de l'entreprise (selon effectifs)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
PE	34	24,6%	24,6%	24,6%
ME	40	29,0%	29,0%	53,6%
GE	55	39,9%	39,9%	93,5%
TGE	9	6,5%	6,5%	100,0%
Total	138	100,0	100,0%	

Figure 5.4. Taille de l'entreprise (selon effectifs)



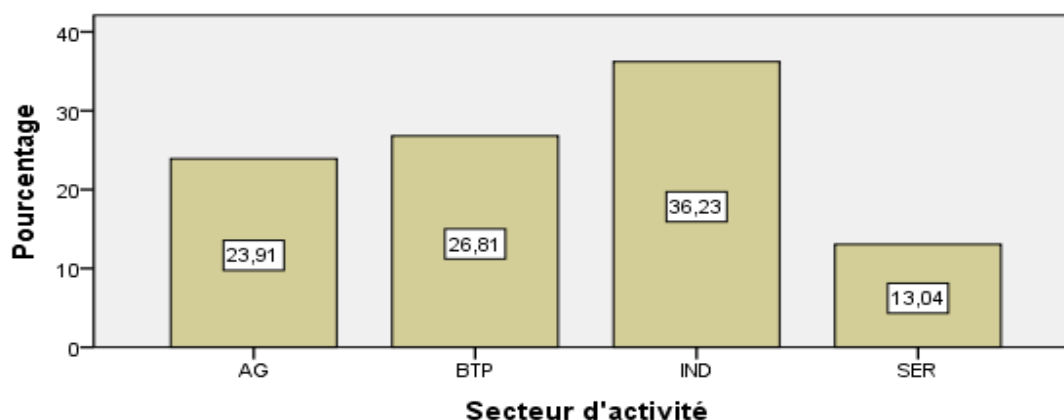
La majorité des répondants est composée de managers de GE (grande entreprise) qui représentent près de 40% de notre échantillon, plus de 24 % des managers font partie de PE (petite entreprise) et 29% de ME (moyenne entreprise) et enfin 6,5% des répondants représentent la TGE (très grande entreprise).

Nous avons regroupé les secteurs d'activités en quatre secteurs pour faciliter l'analyse de nos résultats (Agriculture et Agro-alimentaire (AG), Bâtiment et travaux publics (BTP), Industrie (IND) et les Services (SER)). Notre échantillon est représenté est représenté comme suit :

Tableau 5.10. Secteur d'activité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
AG	33	23,9%	23,9%	23,9%
BTP	37	26,8%	26,8%	50,7%
IND	50	36,2%	36,2%	87,0%
SER	18	13,0%	13,0%	100,0%
Total	138	100,0%	100,0%	

Figure 5.5. Secteur d'activité



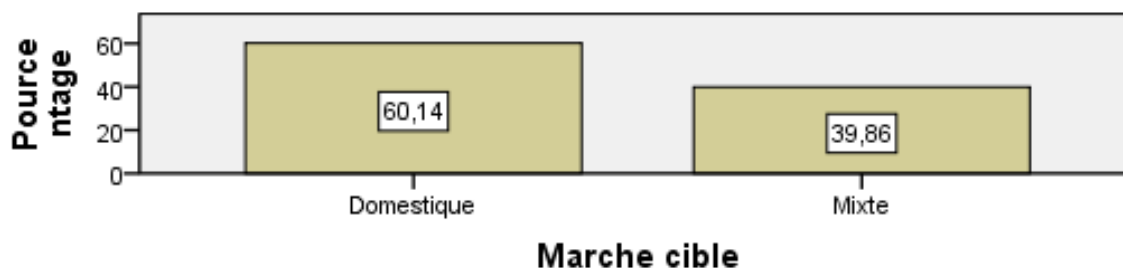
Le secteur de l'agriculture et agro-industrie représente près de 24% de notre échantillon, 27% des entreprises opèrent dans le secteur du BTP, 13% dans les services (Financiers, TIC, transport et logistique). Le plus grand pourcentage revient au secteur industriel (Bien d'équipement, mécanique, produit d'hygiène, santé/ pharmacie) qui est de 36, 23%.

Les entreprises algériennes ont pour priorité de vendre leurs produits dans le marché local. Alors que d'autres entreprises ont pour ambition l'exportation en plus du marché local. Ils sont représentés comme suit :

Tableau 5.11. Marché cible

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Domestique	83	60,1%	60,1%	60,1%
Mixte	55	39,9%	39,9%	100,0%
Total	138	100,0%	100,0%	

Figure 5.6. Marché cible

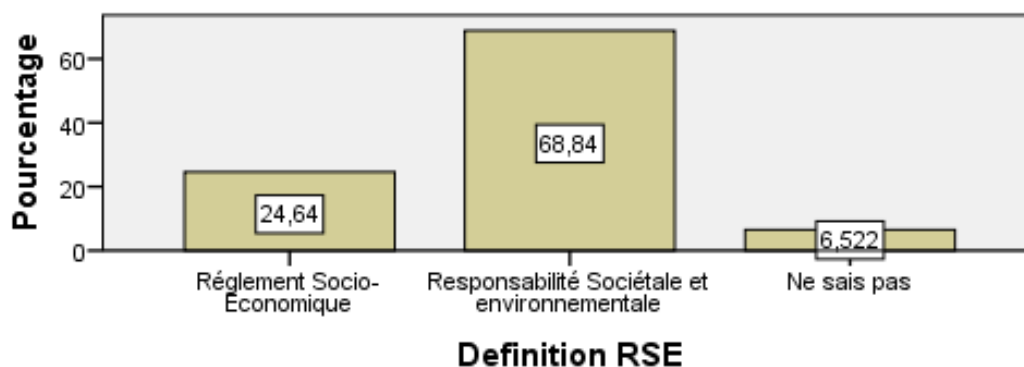


En ce qui concerne le marché cible 60% des entreprises n'ont pas pour objectif de s'internationaliser, alors que 39 % opèrent dans le marché local et le marché international à travers l'exportation.

5.3.2. La connaissance de la RSE, la contribution perçue à la RSE

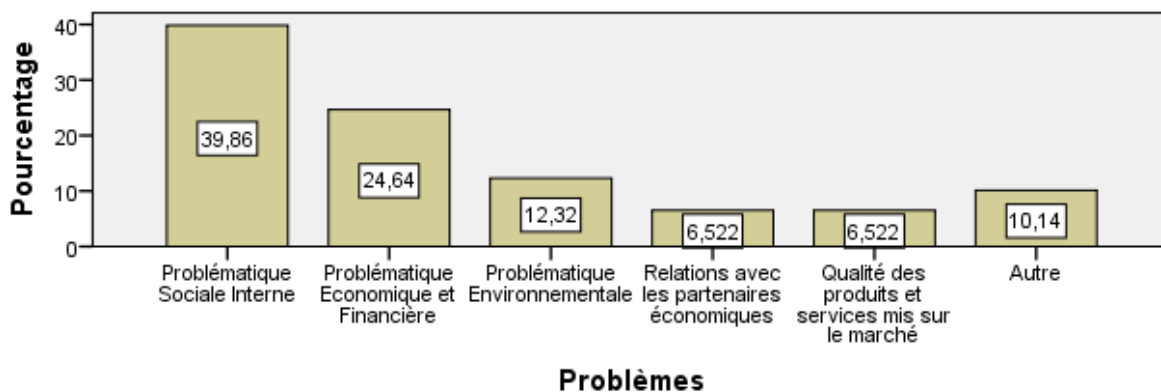
Nous constatons que près de 70% des répondants connaissent l'acronyme « RSE » comme la « Responsabilité Sociétale et Environnementale », 25% l'on définit comme « Responsabilité Socio-économique » et 6,5% ne connaissent pas cet acronyme.

Figure 5.7. Définition de l'acronyme « RSE »



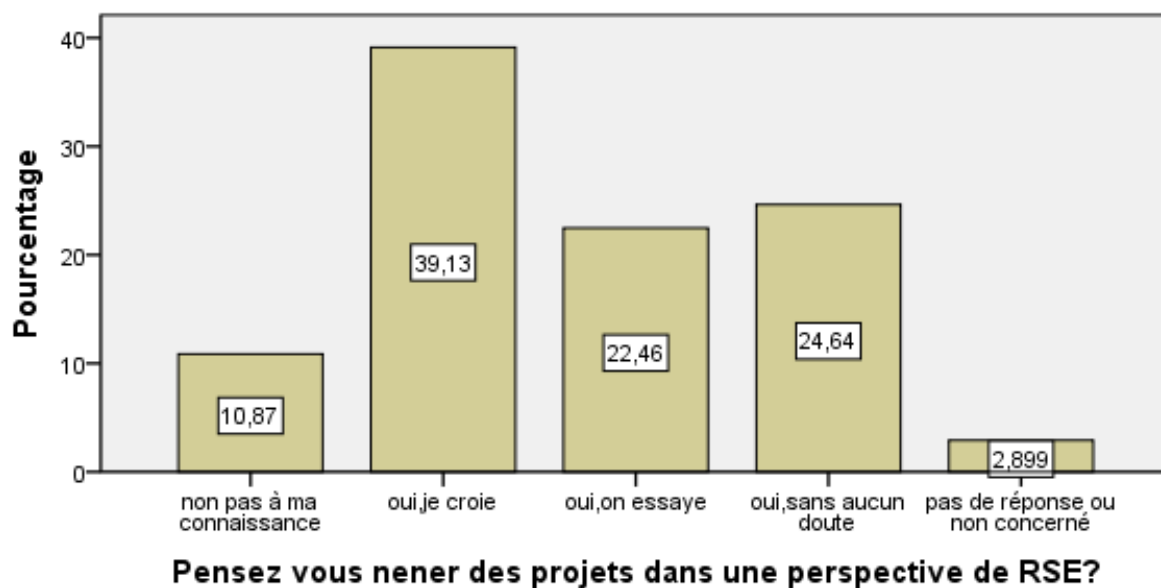
Le terme de « Responsabilité Sociale d'Entreprise » est confus pour la majorité des répondants. Par contre quand nous avons parlé de « Développement Durable », ils paraissent connaître ce concept, mais ne ils ne faisaient pas systématiquement le lien avec ses dimensions économiques, sociale et sociétale. Nous avons du expliquer le concept de « RSE » pour que les managers puissent répondre aux reste des questions.

Figure 5.8. Problématique dominante « RSE » de l'entreprise.



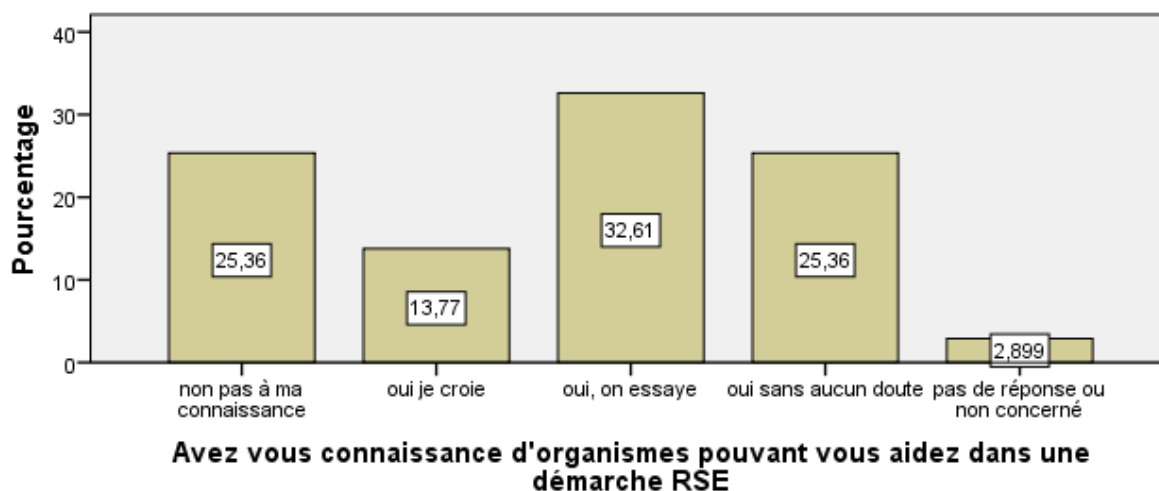
La majorité (environ 86%) des répondants ont le sentiment de mener des actions dans une perspective de RSE, 24% d'entre eux sont persuadés de mener ses actions, alors que presque 11% n'ont aucun projet dans cette perspective et 3% ne ce sentent pas concerner.

Figure 5.9. Projets dans une perspective de RSE



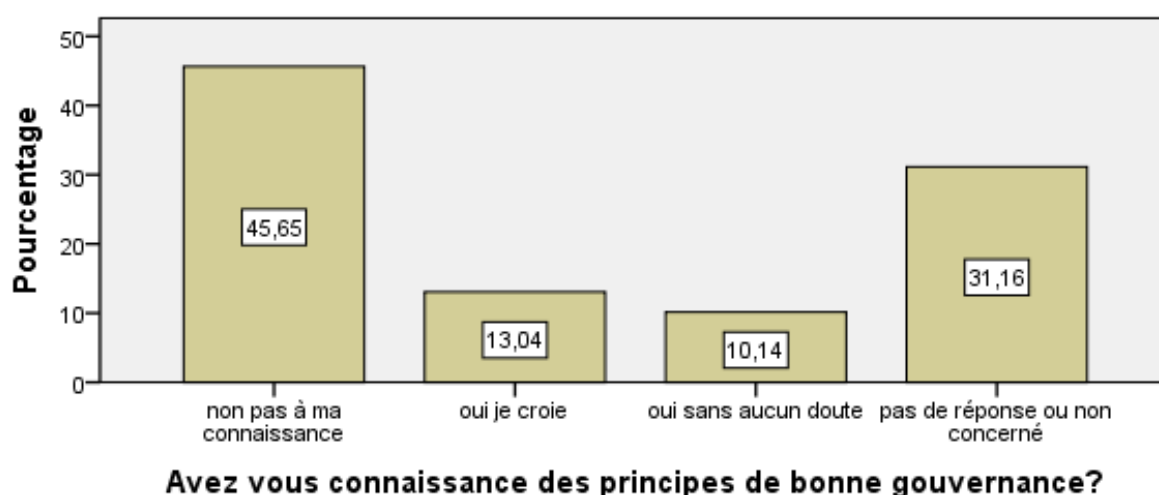
Nous constatons que près de 70% des répondants affirment connaître les organismes d'aides dans une démarche RSE, alors que plus de 25% ne connaissent aucun organisme susceptible de les aider à mettre à mettre en place de telles pratiques.

Figure 5.10. Connaissance d'organismes d'aide (démarche RSE)



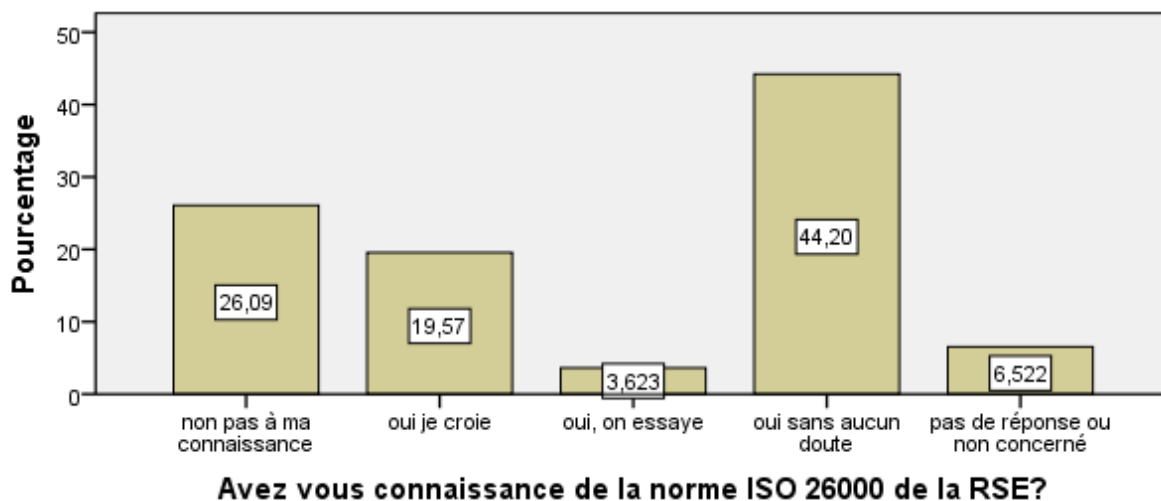
Près de la moitié des répondants n'ont aucune idée des principes de Bonne Gouvernance, et 31% ne se sentent pas concerner par ces principes. Seulement 23% affirment les connaître.

Figure 5.11. Connaissance des principes de Bonne Gouvernance



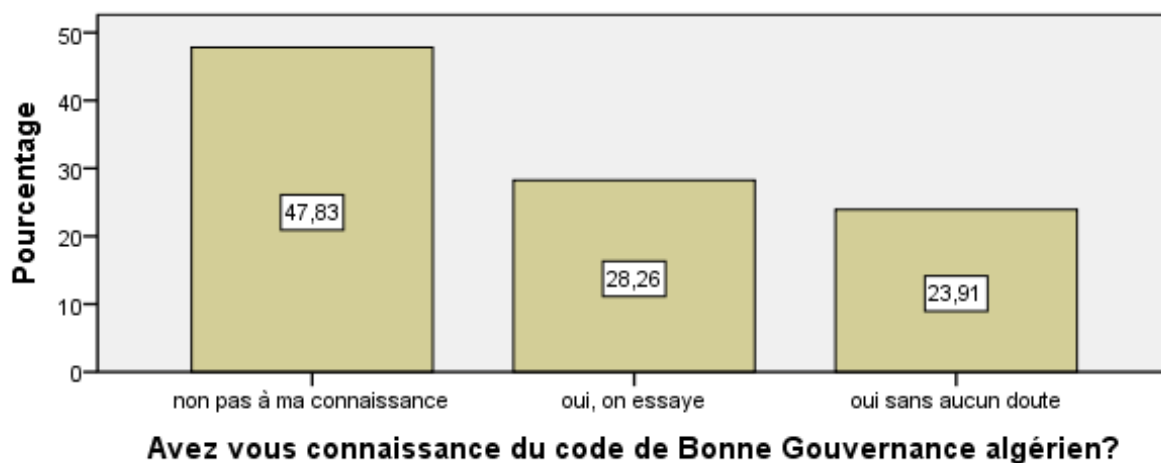
Près 67% des répondants affirment connaître la norme ISO 26000, cela confirme les réponses de la question sur la connaissance d'organismes d'aide dans une démarche RSE.

Figure 5.12. Connaissance de la norme ISO 26000



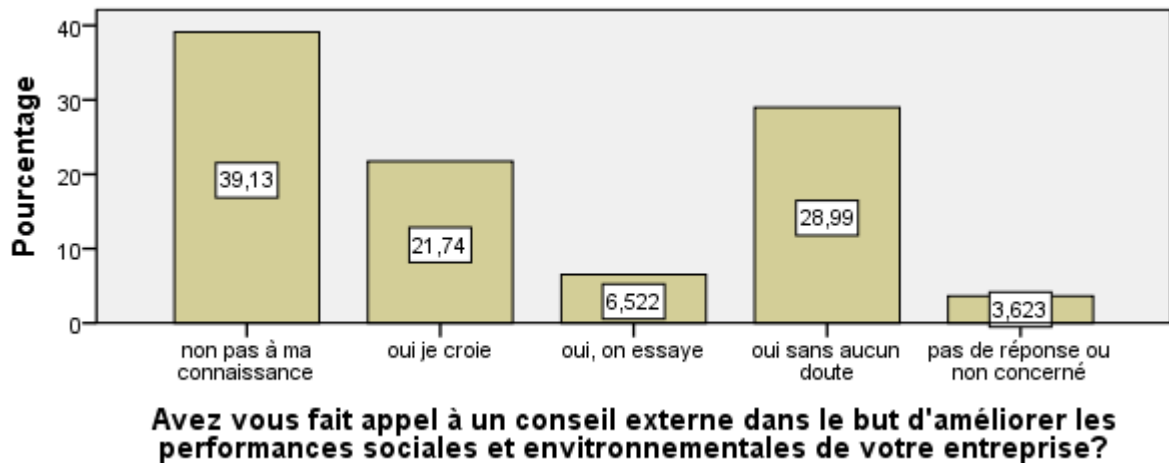
Près de la moitié des répondants déclarent avoir entendu parler du code de bonne gouvernance algérien, mais ne connaissent pas son contenu. Cela conforte la non connaissance des principes.

Figure 5.13. Connaissance du code de Bonne Gouvernance



Plus de la moitié (57,25%) des répondants affirment que leurs entreprises ont déjà fait appel à des ressources externes pour améliorer leurs performances sociales et/ou environnementales.

Figure 5.14. Faire appel à un conseil externe



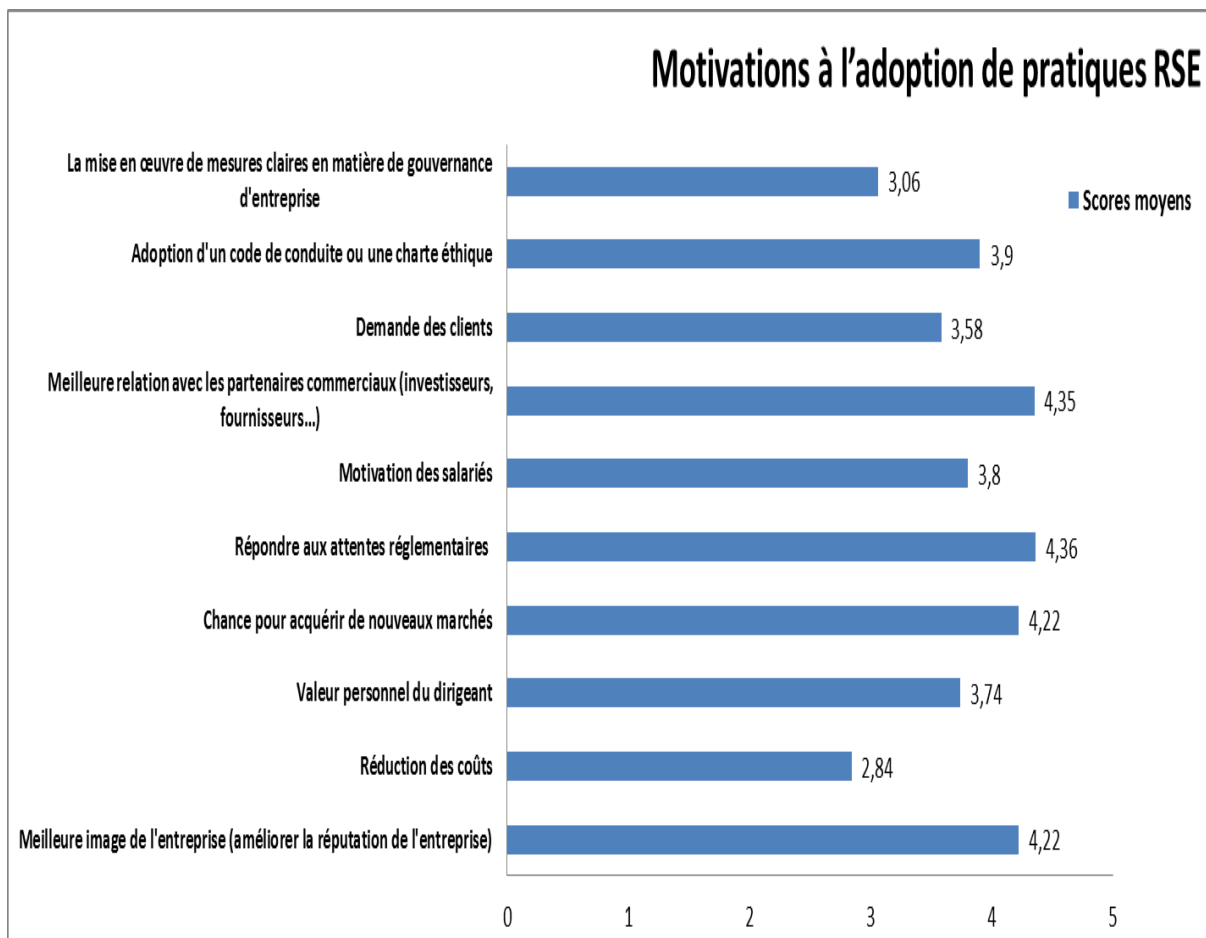
5.3.3. Motivations et freins à l'adoption des pratiques RSE

Derrière les exigences réglementaires, et la recherche de meilleures relations avec les partenaires commerciaux, principales motivations qui animent les dirigeants, vient en premier lieu l'amélioration de la réputation de l'entreprise et la recherche de nouveaux marchés à des scores identiques.

A l'inverse, la réduction des coûts et les mesures de gouvernance d'entreprise sont les facteurs les moins motivants. Alors que, les valeurs personnelles du dirigeant ainsi que la demande des parties prenantes (salariés et clients) s'imposent comme des facteurs moyennement motivants.

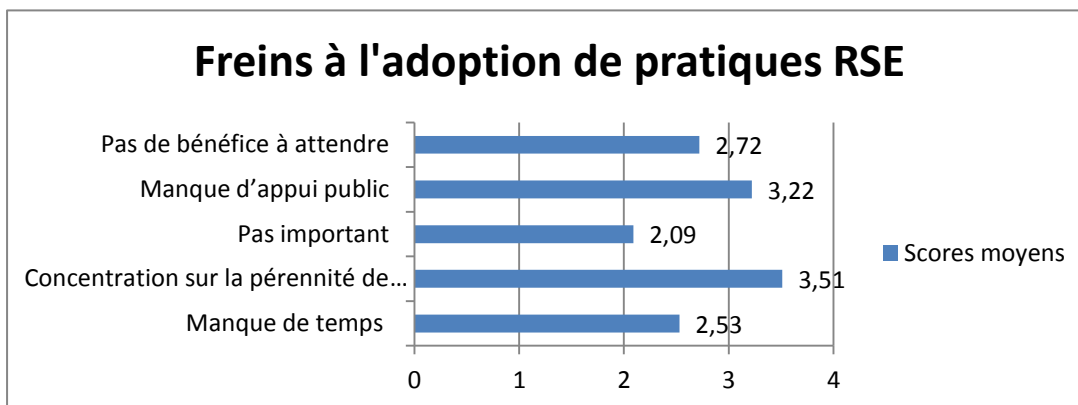
Il est intéressant de noter que les répondants n'établissent pas un lien fort entre la RSE et la gouvernance d'entreprise, et que leurs comportements sont guidés par la loi (réglementation). Cela suggère que la RSE est considérée comme une finalité en externe (stratégie de communication).

Figure 5.15. Motivations à l'adoption de pratiques RSE



Quant aux facteurs susceptibles de freiner l'adoption de pratiques RSE, en premier lieu viennent la concentration sur la pérennité économique de l'entreprise et le manque d'appui public. Nous constatons que les dirigeants ont du mal à percevoir l'intérêt économique d'une adoption de pratiques RSE, et attendent que cela soit dicté par la loi.

Figure 5.16. Freins à l'adoption de pratiques RSE



5.4. Principes de validation d'une échelle de mesure

Dans le domaine des sciences de gestion, les chercheurs ont pris conscience de l'importance de la validité des échelles de mesure à partir de la publication de l'article de Churchill (1979)³⁴¹. Il propose une procédure pour renforcer la validité et la fiabilité des mesures. Il est nécessaire de tester avant tout la robustesse des instruments de recueil afin de valider statistiquement son étude ainsi que les résultats qui en découlent. Ses résultats doivent être suffisamment fiables pour qu'ils soient utilisables dans d'autres recherches.

5.4.1. Les indicateurs de validité d'une échelle de mesure

Les tests de validité ont pour objectif de vérifier si les différents items d'un instrument sont une bonne représentation du phénomène étudié (Evrard et al., 1997)³⁴².

La validité prend plusieurs formes ; ce critère est défini autour de quatre types de validité :

✓ **La validité faciale ou validité de contenu** : il s'agit de savoir si la mesure capture les différents aspects du phénomène étudié et de mesurer le degré auquel l'opérationnalisation d'un concept (via un ensemble d'items) est généralisable. Elle est fondée sur le jugement du chercheur et de ses pairs.

✓ **La validité de trait ou validité de construit** : a été définie par Roehrich (1993) comme « la capacité d'une échelle à mesurer une chose, c'est-à-dire un trait, toute cette chose (validité convergente) et rien que cette chose (validité discriminante). Les deux validités sont liées : la validité convergente sera établie si les indicateurs de mesure d'un construit sont davantage corrélés entre eux qu'à ceux des autres construits.

✓ **La validité nomologique ou prédictive** de la mesure d'un concept est établie pour confirmer empiriquement des liens établis théoriquement entre le concept testé et d'autres concepts (validité nomologique), ou permet d'estimer la valeur d'une autre variable expliquée par le construit qui vient d'être défini.

³⁴¹ L'article s'intitule « Un paradigme pour développer de meilleures mesures des construits marketing »

³⁴² Evrard Y., Pras B., Roux E. (1997), *Market : études et recherches en marketing, fondements, méthodes*, 2^{ème} édition, Nathan

5.4.2. La fiabilité ou fidélité d'une échelle de mesure

La fiabilité est la capacité d'un instrument à mesurer de façon constante le construit qui est censé mesurer (Evrard et *al.*, 2009). Par conséquent, une échelle est fidèle si on retrouve plusieurs fois les mêmes résultats sur le même échantillon.

- **Le coefficient alpha de Cronbach** : c'est un coefficient de fiabilité qui mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items. La pratique consiste réduire un grand nombre d'items initiaux dans un processus itératif de conservation/élimination des items en fonction de la valeur du coefficient alpha, qui varie entre 0 et 1. Pour une étude exploratoire, un coefficient de (0,7) est acceptable.

Tableau 5.12. Les valeurs de l'alpha de Cronbach selon la typologie de Vellis (2003)

< 0,6	Insuffisant
Entre 0,6 et 0,65	Faible
Entre 0,65 et 0,7	Minimum acceptable
Entre 0,7 et 0,8	Bon
Entre 0,8 et 0,9	Très bon
> 0,9	Considérer la réduction du nombre d'items

Source : Carricano M., Poujol F., Bertrandias L. (2010), *Analyse de données avec SPSS*, 2^{ème} édition, Pearson

Il existe une relation entre le nombre d'items et la valeur de l'alpha : un nombre restreint d'items (de deux à trois) donne un alpha généralement plus faible (0,6) qu'une mesure de quatre énoncés (0,7). Au-delà de 0,9, l'alpha risque, en revanche, de traduire davantage une redondance inter-items, appauvrissant ainsi le domaine conceptuel étudié (Peterson, 1995)

5.4.3. L'analyse factorielle

C'est une méthode exploratoire d'analyse des tableaux de contingence (Benzecri J.-P. 1970-1990). Elle désigne un ensemble de méthodes statistiques multivariées dont le principal objectif est de définir la structure des corrélations entre un grand nombre de variables en déterminant un ensemble de dimensions communes (Facteurs).

L'analyse factorielle a notamment deux objectifs plus classiques :

- **Résumer les données** : elle fait ressortir les dimensions sous-jacentes en regroupant différentes variables. Une fois interprétés, ces regroupements décrivent les données de manière synthétique.

- **Réduire les données** : elle calcule des scores pour chaque dimension et les substitue aux variables originelles.

a. La méthode d'extraction utilisée

La méthode utilisée est l'analyse en composante principale (ACP) qui a pour objet de résumer l'ensemble des données quantitatives d'un tableau individus/variables.

Avant de réaliser l'analyse, il est important de s'assurer que les données sont factorisables. Elles doivent former un ensemble cohérent pour pouvoir y chercher des dimensions communes qui aient un sens (Evrard et al., 2009). Les corrélations entre les variables doivent seraient suffisantes. Nous utiliserons les indicateurs suivants³⁴³ :

- **Le test de Sphéricité de Bartlett** ce test vérifie l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations à zéro. (la probabilité d'obtenir la valeur du test doit être inférieur à 0,05).

- **La mesure de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)** indique dans quelle proportion les variables retenues forment un ensemble cohérent et mesurent de manière adéquate un concept. Elle teste si les corrélations entre les variables ne sont pas trop faibles. Le test KMO est complété par les mesures de MSA (Measure of Sampling Adequacy).

Tableau 5.13. Valeurs de la mesure KMO

> 0,5	Inacceptable
0,5	Misérable
0,6	Médiocre
0,7	Moyenne
0,8	Méritoire
0,9	Merveilleuse

En somme, nous avons tenté de résumer la démarche méthodologique de Churchill dans le tableau qui suit :

³⁴³ Durand C. (2003), L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité, Notes de cours et exemples.

Tableau.5.14. Démarche du paradigme de Churchill actualisée par Roehrich (1993)

Etapes	Procédures	Techniques recommandées
1- Définition du domaine conceptuel	1-Spécifier le domaine du construit	Revue de la littérature sur les méthodes et mesures Expérience-Enquête
2-Phase exploratoire	2-Générer un échantillon d'items	Entretiens qualitatifs
	3-Collecte de données	Construction des questionnaires Enquête exploratoire
	4-Purifier l'instrument de mesure (cohérence interne de chaque dimension)	Coefficient alpha de Cronbach Analyse factorielle
3-Phase de validation	5-Collecte de données	Enquête confirmatoire
	6-Estimer la fiabilité	Analyse factorielle, Coefficient alpha de Cronbach Fiabilité des deux moitiés ou <i>Split halph</i>
	7-Estimer la validité (de trait et prédictive)	Matrice MultiTraits- MultiMéthodes
	8-Développer les normes	Moyennes et autre statistiques résumant la distribution des scores

b. Examen des données

L'examen des données est étudié grâce à la moyenne et à l'écart-type. La moyenne permet de connaître la tendance centrale en répondant à la question suivante: si on devait résumer la série d'observations par une seule valeur, quelle serait la plus représentative ? Quant à l'écart-type, il permet d'évaluer la dispersion en répondant à la question suivante: quelle est la variabilité des observations autour de la tendance centrale ? L'écart-type nous permet donc de vérifier la capacité discriminante des items. En effet, un trop faible écart-type signifierait que l'item ne permet pas de discriminer les individus entre eux.

c. Le nombre de facteurs à retenir

La dimensionnalité fait référence au nombre d'axes à retenir. Pour répondre à la question de la dimensionnalité, une analyse des valeurs propres est effectuée. La valeur propre

représente la variance totale expliquée par chaque facteur (Malhotra et *al.*, 2007)³⁴⁴. Nous utilisons le critère KMO pour l'examen des valeurs propres: retenir tous les axes dont la valeur propre est supérieur à 1. Nous utilisons également le graphique des valeurs propres afin de visualiser le ou les points d'inflexion (Scree test). Enfin, pour définir le nombre de dimensions, il est possible de fixer à l'avance un seuil correspondant au pourcentage minimum de variance expliquée totale à restituer, et de retenir ainsi, le nombre d'axes nécessaires pour atteindre ce seuil. Ces tests permettent de déterminer le nombre dimensions de l'échelle.

d. Interprétation des axes factoriels

Il s'agit ici de choisir les items à prendre en compte et d'interpréter les axes factoriels. Il faut évaluer la qualité de représentation de chaque item et écarter ceux qui ne remplissent pas les conditions en vigueur. Pour déterminer l'importance des variables initiales dans la formation des facteurs, nous disposons des coefficients de corrélation entre les variables initiales et les facteurs retenus. Nous avons retenu le critère de purification des échelles d'Evrard et al., (2003), en éliminant les items n'ayant aucune contribution factorielle supérieure ou égale à 0,50 sur l'une des composantes principales identifiées. Il est possible, en regardant les coefficients de corrélation les plus élevés pour un facteur donné, de trouver les variables initiales qui contribuent le plus à la formation de ce facteur. Plus le chiffre est élevé au sein de la matrice, plus la relation entre les variables est forte. Une variable doit avoir une corrélation inférieure à 0,3 sur les autres facteurs et une corrélation supérieure à 0,7 sur le facteur dont elle fait partie. Une relation totale se caractérise par une corrélation égale à 1. Une relation totale se caractérise par une corrélation égale à 0.

5.5. Evaluation de la qualité des instruments de mesure de notre échantillon

5.5.1. L'analyse factorielle exploratoire

Nous allons étudier la validité puis la fiabilité des mesures constituant notre échelle de perception.

³⁴⁴ Malhotra, Arvin, Majchrzak, Ann&Benson, Rosen (2007), " Leading virtual teams", Academy of management perspectives, (Feb), 60-70

5.5.1.1. La validité et la fiabilité de la mesure de la perception de la bonne gouvernance

a. La mesure de la perception des valeurs partagées par les parties prenantes et l'entreprise

L'analyse factorielle exploratoire conduite sur les données montre que trois items sur neuf sont supprimés de l'échelle de mesure « VALPP1 », « VALPP7 », « VALPP8 ». Ils ont un poids factoriel inférieur à 0,5. Les autres items restent factorisables (KMO est égale à 0,709) et Bartlett significatif $p \leq ,000$), souligne que les valeurs partagées par les parties prenantes sont un facteur unidimensionnel. Au regard du critère de Kaiser, deux axes ont une valeur propre supérieur à 1 et permettent d'expliquer 76,77% de la variance du construit. Le graphique des valeurs propres confirme cette solution à deux facteurs puisque le coude est plus marqué au niveau du troisième axe. Pour finir, le coefficient de fiabilité est bon avec alpha de Cronbach de 0,848. Tous ces éléments sont illustrés dans le tableau qui suit :

Tableau 5.15. L'analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure de la perception des valeurs partagées

ITEM	Qualité représentation	Contribution factorielle rotation Varimax	Alpha de Cronbach
VALPP2	0,765	0,792	0,848
VALPP3	0,619	0,612	
VALPP4	0,918	0,956	
VALPP5	0,688	0,742	
VALPP6	0,882	0,939	
VALPP9	0,734	0,724	
Valeur propre de la composante principale	3,448	1,158	KMO = 0,709
Test de Bartlett	Significatif		P= ,000
Variance expliquée	76,77%		N= 138

Enfin, nous avons pu réduire l'information disponible à deux axes factoriels :

- L'axe 1 regroupe les items constitutifs de l'application et la sensibilisation des parties prenantes (Salariés, clients) aux règles et aux valeurs de l'entreprise.
- L'axe 2 regroupe les items constitutifs de l'implication du dirigeant (valeurs personnelles) et la communication des valeurs de l'entreprise aux parties prenantes.

b. La mesure de la perception des principes de bonne gouvernance

Les tests menés montrent que deux items « PBG3 », « PBG6 » sont supprimés, car ils ont un poids factoriel inférieur à 0,5. Le reste des items sont factorisables avec un KMO de 0,668 et Bartlett significatif $p \leq ,000$. Les données collectées ont permis de mettre en évidence deux facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1, et qui expliquent 74, 69% de la variance du concept. La fiabilité de l'échelle était par ailleurs confirmée comme l'indique la valeur satisfaisante de l'alpha de Cronbach avec 0,719. Tous les résultats sont illustrés dans le tableau qui suit :

Tableau 5.16. L'analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure de la perception des principes de bonne gouvernance

ITEM	Qualité représentation	Contribution factorielle rotation Varimax	Alpha de Cronbach
PBG1	0,806	0,854	0,719
PBG2	0,714	0,823	
PBG4	0,835	0,907	
PBG5	0,703	0,643	
PBG7	0,677	0,823	
Valeur propre de la composante principale	2,526	1,208	KMO = 0,668
Test de Bartlett	Significatif		P= ,000
Variance expliquée	74,69%		N= 138

- L'axe 1 regroupe les items « PBG4 », « PBG1 », « PBG5 ». Ces items portent sur la reconnaissance des intérêts des parties prenantes et la redevabilité et le respect de la loi.
- L'axe 2 regroupe deux items « PBG2 » et « PBG7 » constitutifs du principe de transparence et du respect des droits de l'homme.

c. Structure factorielle et fiabilité de l'échelle de mesure de la perception de la Bonne Gouvernance (VALPP et PBG)

Nous avons procédé à l'étude de la dimensionnalité de l'échelle suivie par l'étude de sa fiabilité. L'analyse factorielle en composantes principales menée sur notre échantillon a fait apparaître après purification et élimination de tous les items ayant un poids factoriels inférieur à 0,5, quatre axes factoriels qui expliquent plus de 82,61% de la variance totale, et un alpha de Cronbach mesurant la fiabilité de la cohérence interne des items de 0,84. Les items retenus sont au nombre de 11 (voir plus haut).

Tableau 5.17. Structure factorielle et fidélité de l'échelle de la Bonne gouvernance

ITEM	Qualité représentation	Facteur			
		1	2	3	4
VALPP4	0,890	0,929			
VALPP5	0,720	0,747			
VALPP2	0,844	0,746			
PBG4	0,865		0,889		
PBG1	0,831		0,855		
PBG5	0,719		0,682		
VALPP6	0,805			0,891	
VALPP9	0,800			0,708	
VALPP3	0,781			0,596	
PBG7	0,894				0,881
PBG2	0,788				0,657
Variance totale expliquée		82,61%			
Alpha de Cronbach par dimension		0,837	0,781	0,758	0,602
Alpha de Cronbach de l'échelle		0,845			
Test de Bartlett		Significatif 0,000			
Indice de KMO		0,561			

Les communalités sont comprises entre 0,719 et 0,894 ce qui témoigne d'une bonne qualité de représentation et d'une très bonne validité convergente. De plus la validité discriminante est satisfaisante car les items appartenant à un axe ne présentent pas de coefficients supérieurs à 0,3 sur les autres axes.

5.5.1.2. La validité et la fiabilité de la mesure de la perception de la RSE

a. La mesure de la perception de la dimension sociale

L'analyse factorielle conduite sur les données montre que les items de la dimension sociale sont factorisables (KMO égale à 0,608 et Bartlett est significatif $p \leq ,000$). Nous avons retenue quatre axes factoriels dont la valeur propre est sup à 1 et qui expliquent 85, 66% de la variance de la dimension. Le coefficient de fiabilité est bon avec alpha de Cronbach de 0,776. Les résultats sont représentés dans le tableau qui suit :

Tableau 5.18. L'analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure de la perception de la dimension sociale de la RSE

ITEM	Qualité représentation		Contribution factorielle rotation Varimax		Alpha de Cronbach
SOCL1	0,796		0,829		0,776
SOCL2	0,797		0,877		
SOCL3	0,835		0,862		
SOCL4	0,887		0,808		
SOCL5	0,915		0,933		
SOCL6	0,811		0,787		
SOCL7	0,913		0,797		
SOCL8	0,898		0,859		
Valeur propre de la composante principale	3,220	1,445	1,157	1,030	KMO = 0,608
Test de Bartlett	Significatif				P= ,000
Variance expliquée	85,66%				N= 138

b. La mesure de la perception de la dimension environnementale

L'analyse factorielle exploratoire conduite sur les données montre que tous les items de l'échelle de mesure de la dimension environnementale de la RSE sont factorisables. (KMO est égale à 0,742) et Bartlett significatif $p \leq ,000$). Au regard du critère de Kaiser, deux axes ont une valeur propre supérieur à 1 et permettent d'expliquer 69,90% de la variance du construit. Le graphique des valeurs propres confirme cette solution à deux facteurs puisque le coude est plus marqué au niveau du troisième axe. Pour finir, le coefficient de fiabilité est bon avec alpha de Cronbach de 0,742. Tous ces éléments sont illustrés dans le tableau qui suit :

Tableau 5.19. L'analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure de la perception de la dimension environnementale de la RSE

ITEM	Qualité représentation		Contribution factorielle rotation Varimax		Alpha de Cronbach
ENV1	0,844		0,912		0,841
ENV2	0,874		0,920		
ENV3	0,567		0,708		
ENV4	0,508		0,628		
ENV5	0,633		0,795		
ENV6	0,712		0,779		
ENV7	0,757		0,655		
Valeur propre de la composante principale	3,692		1,202		KMO = 0,742
Test de Bartlett	Significatif				P= ,000
Variance expliquée	69,90%				N= 138

c. La mesure de la perception de la dimension sociétale (relation parties prenantes)

Les tests menés montrent que huit items « SOCT1 », « SOCT2 », « SOCT3 », « SOCT5 », « SOCT7 », « SOCT8 », « SOCT9 », « SOCT12 » sont supprimés, car ils ont un poids factoriel inférieur à 0,5. Le reste des items sont factorisables avec un KMO de 0,677 et Bartlett significatif $p \leq ,000$. Les données collectées ont permis de mettre en évidence deux facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1, et qui expliquent 68, 58% de la variance du concept. La fiabilité de l'échelle était par ailleurs confirmée comme l'indique la valeur satisfaisante de l'alpha de Cronbach avec 0,776. Tous les résultats sont illustrés dans le tableau qui suit :

Tableau 5.20. L'analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure de la perception de la dimension sociétale de la RSE

ITEM	Qualité représentation	Contribution factorielle rotation Varimax	Alpha de Cronbach
SOCT4	0,715	0,797	0,776
SOCT6	0,554	0,719	
SOCT10	0,715	0,734	
SOCT11	0,598	0,563	
SOCT13	0,809	0,898	
SOCT14	0,725	0,843	
Valeur propre de la composante principale	2,896	1,220	KMO = 0,677
Test de Bartlett	Significatif		P= ,000
Variance expliquée	68,58%		N= 138

d. La mesure de la perception de la dimension économique de la RSE

En observant la matrice de corrélation de la dimension économique, nous constatons que les données ne sont pas factorisables avec un KMO de 0,341 (Annexe). Nous éliminons cette dimension de notre échelle de mesure.

e. La mesure de l'échelle de mesure de la perception de la RSE

Nous avons procédé à l'étude de la dimensionnalité de l'échelle suivie par l'étude de sa fiabilité. L'analyse factorielle en composantes principales menée sur notre échantillon a fait apparaître après purification et élimination de tous les items ayant un poids factoriels inférieur à 0,5 cinq axes factoriels qui expliquent plus de 79,93% de la variance totale, et un alpha de Cronbach mesurant la fiabilité de la cohérence interne des items de 0,795. Les items retenus sont au nombre de 13.

Tableau 5.21. Structure factorielle et fidélité de l'échelle de perception de la RSE

ITEM	Qualité Représentation	Facteur				
		1	2	3	4	5
ENV1	0,868	0,923				
ENV2	0,871	0,850				
ENV7	0,738	0,741				
SOCT13	0,810		0,866			
SOCT4	0,761		0,773			
SOCL1	0,741		0,657			
SOCL5	0,875			0,923		
SOCL4	0,869			0,827		
SOCL8	0,842				0,888	
SOCL7	0,864				0,717	
ENV5	0,757					0,800
SOCT11	0,681					0,695
SOCL3	0,713					0,555
Variance totale expliquée		79,93%				
Alpha de Cronbach par dimension		0,833	0,748	0,809	0,708	0,617
Alpha de Cronbach de l'échelle		0,795				
Test de Bartlett		Significatif 0,000				
Indice de KMO		0,540				

Pour les quatre premiers axes, les communalités sont comprises entre 0,657 et 0,923 ce qui témoigne d'une bonne qualité de représentation et d'une bonne validité convergente. De plus, la validité discriminante est assez satisfaisante car les items appartenant à un axe ne présentent pas de coefficients supérieurs à 0,3 sur les autres axes.

Enfin, l'interprétation des axes factoriels à partir de la matrice des composantes principales permet d'évaluer la qualité de représentation des 29 items et d'écarter ceux qui ne remplissent pas les conditions. Les items sont moyennement bien représentés sur les axes factoriels. La matrice des composantes après rotation fait apparaître une bonne représentation des treize items sur les cinq axes retenus. La signification des axes apparaît comme suit :

- L'axe 1 regroupe les items constitutifs de la dimension environnementale de la RSE, portant sur le recyclage et la réduction des déchets, la protection de l'environnement, ainsi que le contrôle des émissions de gaz à effet de serre et rejets d'effluents.
- L'axe 2 regroupe les items portant sur les relations avec certaines parties prenantes, notamment celles touchant le salarié, comme la formation et le développement des compétences, encourager les salariés à participer à des activités de la communauté locale et enfin, le respect de la loi.
- L'axe 3 et 4 regroupent les items constitutifs de la dimension sociale (salarié) de la RSE.
- L'axe 5 regroupe des items des trois dimensions, notamment celles portant sur la gestion des nuisances sonores et la formation de la communauté locale. Cependant, Nous n'avons pas retenu cet axe car la valeur factorielle de l'alpha de Cronbach est juste limite (0,61).

Avant d'étudier les hypothèses du modèle de recherche, les outils de mesure ont ainsi, fait l'objet d'une analyse spécifique. Leur fiabilité et leur validité ont été appréciées au travers de l'application d'une procédure statistique consistant à effectuer des Analyses en Composantes Principales. Certaines variables ont été confirmées, c'est le cas des valeurs partagées, des principes de bonne gouvernance, les dimensions sociales, environnementale et sociétale. Par contre, nous avons supprimé la dimension économique pour les besoins des analyses factorielles.

5.6. Les choix méthodologiques pour le test des hypothèses

Pour effectuer les tests des hypothèses relatives aux relations postulées dans le modèle conceptuel de recherche, deux méthodes ont été privilégiées. La partie relative aux hypothèses d'influences positives des variables de contrôles (âge, années d'expérience, taille de l'entreprise, secteur d'activité et marché cible de l'entreprise) sur la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise, est testé par l'analyse de la variance (ANOVA : ANalysis Of VAriance).

Les liens entre la responsabilité sociale de l'entreprise et la bonne gouvernance, ainsi que la perception de la RSE et ses dimensions (sociale, environnementale, sociétale) sont testés au moyen d'analyses de régression linéaire.

5.6.1. L'analyse de la variance (ANOVA)

Ce test s'applique lorsque l'on mesure une ou plusieurs variables explicatives catégorielles (appelées alors facteurs de variabilité, leurs différentes modalités étant parfois appelées « niveaux ») qui ont de l'influence sur la distribution d'une variable continue à expliquer. On parle d'analyse à un facteur, lorsque l'analyse porte sur un modèle décrit par un facteur de variabilité, d'analyse à deux facteurs ou d'analyse multifactorielle.

L'analyse de variance sert à tester l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes. Cette technique est une extension du test t pour deux échantillons indépendants. Elle permet de traiter les différences de moyennes d'une variable dépendante quantitative Y lorsque la variable indépendante a plus de deux modalités.

L'hypothèse nulle est testée par le test F (test de Fisher) sous SPSS 20. Une fois l'hypothèse nulle rejetée (au moins une moyenne est différente), nous pourrions identifier les moyennes qui diffèrent, avec les tests *post hoc* (Scheffé) car son niveau de signification permet toutes les combinaisons linéaires possibles des moyennes des groupes à tester.

Deux conditions principales sont en théorie nécessaires pour que les conclusions d'une ANOVA soient valides : l'homogénéité de la variance intragroupe et la normalité des données. Nous cherchons à obtenir une signification supérieure à 5%.

Si les données ne sont pas appropriées à une ANOVA (hétérogénéité des variances ou données fortement asymétriques), nous pouvons utiliser des statistiques corrigées comme le Welch qui se substitue au F , voire utiliser les tests non paramétriques qui ne supposent ni homogénéité de la variance, ni une distribution normale (test de Kruskal-Wallis).

L'ANOVA va nous servir à tester les hypothèses H_1 et H_2 de l'influence des variables de contrôle sur la perception de la RSE.

5.6.2. La régression linéaire

La régression linéaire vise à expliquer une variable dépendante par une ou un ensemble de variables indépendantes quantitatives. Lorsque le problème implique une seule variable indépendante, la technique statistique est appelée régression simple. Lorsque le problème implique plusieurs variables indépendantes, il s'agit d'une régression multiple. La régression est utilisée pour l'explication et la prédiction. « *L'objet d'une régression linéaire est d'explorer les relations liant une variable quantitative Y (traditionnellement dénommée « variable à expliquer » ou encore « variable dépendante ») à une série de variables X_1, X_2, \dots* »

X_p (dénommées, elles, « variables explicatives », ou encore « variables indépendantes »). La principale vertu de cette méthode est de permettre, par l'intermédiaire d'un modèle mathématique, d'évaluer la force de l'association entre Y et chacun des X_i , les autres variables explicatives étant maintenues à un constant » (Falissard, 2001).³⁴⁵

5.6.2.1. Les conditions d'application de la régression

Le modèle de la régression pose un certain nombre d'hypothèses lors de l'estimation des paramètres et des tests d'hypothèses. Ces conditions d'application de la régression sont :

- la linéarité du phénomène mesuré (vérifiée par l'examen des résidus);
- la variance constante du terme d'erreur ;
- l'indépendance des termes d'erreur (le test de Durbin-Watson) ;
- La normalité de la distribution de terme d'erreur.

5.6.2.2. L'interprétation des résultats de la régression

Les résultats de la régression se lisent grâce aux indices suivants :

- **R** (le coefficient de corrélation multiple) : c'est un indice standardisé variant de -1 à +1, indiquant la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante. Plus la corrélation est élevée, plus la relation linéaire entre les variables indépendantes et la variable dépendante est élevée.

- **R²** (le coefficient de détermination) : c'est un indice qui représente la part de variance dépendante expliquée par les variables indépendantes qui sont dans l'équation.

- **Le Bêta (Coefficient standardisé)** : c'est un coefficient de régression ramené sur une échelle standard (entre -1 et +1). Il permet de comparer la contribution de chaque variable.

- **Le test F (F de Fisher)** : obtenu en divisant le carré moyen de la régression, par le carré moyen des résidus, sa valeur indique si la variance ou l'ajout de variance expliquée est significative.

- **Le test T (signification)** : sa valeur indique si chacun des coefficients des variables présentes dans l'équation est significative ; elle doit être supérieur à 1,96 pour être significative (notée* à $p < 0,05$).

Les analyses de régression nous servent à tester les hypothèses de relation directe H3..

³⁴⁵ Falissard B. (2001), Comprendre et utiliser les statistiques dans les sciences de la vie, Masson, p. 65

5.7. Le test des hypothèses

5.7.1. L'influence des caractéristiques de l'échantillon sur la perception de la RSE

L'analyse porte sur chacune des variables individuelles du dirigeant : âge ; années d'expérience et des variables organisationnelles : taille de l'entreprise, secteur d'activité et la marché cible

a. Age du dirigeant

Nous avons effectué une analyse de variance à un facteur afin de déterminer s'il existe des différences entre les estimations probabilités moyennes de la perception de la RSE en fonction des différentes tranches d'âge représentant notre échantillon.

Tableau 5.22. ANOVA à 1 facteur Age -RSE

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2184,583	2	1092,292	5,696	,004
Intra-groupes	25887,388	135	191,758		
Total	28071,971	137			

Nous observons un effet de ce facteur, ($F=5,696$; $ddl=2$; $p < 0,05$ *significative*). Grâce à un test de comparaisons multiples (Scheffé), nous constatons que cet effet est dû au fait que les sujets dont la tranche d'âge de « plus de 51 ans » perçoivent davantage la RSE que les sujets représentant les autres tranches d'âge « moins de 35 ans » et « entre 36 et 50 ans » ($Ms = 75,2, 66,36$ et $64,25$ respectivement, $p < 0,05$).

Tableau 5.23. Comparaison multiple - Tranches d'âge

Scheffe

(I) Age	(J) Age	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
-35	35-50	2,11735	2,62862	,724	-4,3889	8,6236
	+51	-8,83265*	3,40349	,037	-17,2568	-,4085
35-50	-35	-2,11735	2,62862	,724	-8,6236	4,3889
	+51	-10,95000*	3,26597	,005	-19,0338	-2,8662
+51	-35	8,83265*	3,40349	,037	,4085	17,2568
	35-50	10,95000*	3,26597	,005	2,8662	19,0338

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.
Variable dépendante: RSE

L'hypothèse H1a qui stipule que l'âge du dirigeant influence positivement la perception de la RSE est confirmée.

b. Années d'expérience

L'approche ANOVA s'appuie sur le test de Fisher et conduit à retenir les variables significatives (inférieure ou égale à 0,05 pour considérer que les différences sont significatives).

Tableau 5.24. ANOVA à 1 facteur- Années d'expériences

RSE					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1726,425	2	863,213	4,423	,014
Intra-groupes	26345,546	135	195,152		
Total	28071,971	137			

Tableau 5.25. Comparaisons multiples- Années d'expérience

Scheffe						
(I) années exerience	(J) années exerience	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
-5ans	6-10ans	-10,19617	4,37513	,070	-21,0253	,6330
	+11ans	-,66196	3,50472	,982	-9,3367	8,0128
6-10ans	-5ans	10,19617	4,37513	,070	-,6330	21,0253
	+11ans	9,53421 [*]	3,29885	,017	1,3690	17,6994
+11ans	-5ans	,66196	3,50472	,982	-8,0128	9,3367
	6-10ans	-9,53421 [*]	3,29885	,017	-17,6994	-1,3690

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.
Variable dépendante: RSE

Les résultats démontrent que les dirigeants ayant plus de 11 ans d'expérience ont une perception moyenne significative plus forte ($m = 65,55$) que celles des autres intervalles d'années d'expérience (moins de 5 ans et de 6 à 11 ans). ($F = 4,423$; $ddl = 2$; $p < 0,05$ *significative*)

L'influence positive de l'ancienneté des dirigeants (Marais, 2011)³⁴⁶ renforcerait leur vision de long terme ainsi que leur obligation de prendre en compte les attentes des parties prenantes sociétales. Elle leur permettrait, également, de s'enraciner au sein de l'entreprise et d'augmenter ainsi leur pouvoir pour examiner des préférences stratégiques ne répondant pas, uniquement, à des critères de maximisation de la richesse des actionnaires. L'ancienneté des dirigeants aurait, une influence particulièrement significative et positive sur le volet humain de l'engagement des entreprises dans la RSE.

L'hypothèse H2b qui stipule que les années d'expériences influencent positivement la perception de la RSE est confirmée.

c. Taille de l'entreprise

L'approche ANOVA s'appuie sur le test de Fisher et conduit à retenir les variables significatives (inférieure ou égale à 0,05 pour considérer que les différences sont significatives).

Tableau 5.26.ANOVA à 1 facteur- Taille de l'entreprise

RSE	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1372,559	3	457,520	2,296	,081
Intra-groupes	26699,412	134	199,249		
Total	28071,971	137			

La différence entre les quatre groupes de taille de l'entreprise n'est pas significatives (F=2,296, ddl=3, P= 0,081). Nous pouvons conclure que la taille de l'entreprise n'influence pas la perception de la RSE.

Les résultats Post Hoc sous Scheffé (Annexe3) confirme les résultats de l'ANOVA. La différence de la variance des différents groupes de taille de l'entreprise n'est pas significative, dans ce cas p est supérieur à 0,05. Nos résultats rejoignent ceux de Cambra et al. (2008a) et Perrini & Minoja, 2008) qui affirment que la taille de l'entreprise n'influence pas sur la RSE. Donc, l'hypothèse :

H2a qui stipule que la taille de l'entreprise influence positivement la perception de la RSE est rejetée.

³⁴⁶ Marais M. (2011), « Comprendre la marge de manœuvre des dirigeants pour l'engagement stratégique des entreprises françaises cotées dans la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). Une exploration multi-méthodes », recherche doctorale, sous la direction de du Professeur Reynaud E.

d. Secteur d'activité

Le test d'homogénéité des variances permet de retenir les variables dont le score est supérieur à 0,05.

Tableau. 5.27. ANOVA à 1 facteur- secteur d'activité

RSE

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4324,539	3	1441,513	8,134	,000
Intra-groupes	23747,432	134	177,220		
Total	28071,971	137			

La différence entre les quatre secteurs d'activité est significatives ($F=8,134$, $ddl=3$, $p < 0,05$ *significative*). Nous pouvons conclure que le secteur d'activité de l'entreprise influence la perception des dirigeants de la RSE.

Tableau 5.28. Comparaisons multiples- Secteur d'activité

Scheffe

(I) Secteur activité	(J) Secteur activité	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
AG	BTP	12,57903*	3,18748	,002	3,5542	21,6039
	IND	-,67394	2,98575	,997	-9,1276	7,7798
	SER	3,77273	3,90075	,817	-7,2717	14,8171
BTP	AG	-12,57903*	3,18748	,002	-21,6039	-3,5542
	IND	-13,25297*	2,88689	,000	-21,4268	-5,0792
	SER	-8,80631	3,82561	,157	-19,6379	2,0253
IND	AG	,67394	2,98575	,997	-7,7798	9,1276
	BTP	13,25297*	2,88689	,000	5,0792	21,4268
	SER	4,44667	3,65923	,688	-5,9139	14,8072
SER	AG	-3,77273	3,90075	,817	-14,8171	7,2717
	BTP	8,80631	3,82561	,157	-2,0253	19,6379
	IND	-4,44667	3,65923	,688	-14,8072	5,9139

A travers le tableau de comparaisons multiples nous constatons qu'au seuil de 5%, le secteur de l'industrie (m=71,18) est supérieur aux autres secteurs. Suit de près par le secteur de l'agroalimentaire (70,60). En d'autres termes, les secteurs industriels et agroalimentaires influencent positivement la perception des dirigeants de la RSE.

Les services et le BTP sont les secteurs les moins impliqués en matière de RSE : la notion y est souvent inconnue. Au contraire la perception est forte dans les secteurs de l'industrie et l'agriculture et l'agroalimentaire, domaines où les questions de développement durable et spécialement d'environnement sont très présentes. Cela s'explique par la sensibilité des secteurs, pour l'agroalimentaire les dirigeants tiennent compte de la santé et sécurité des clients dans la conception de leurs produits. Alors que, le secteur industriel ayant un impact négatif sur l'environnement s'intéresse à la réduction des émissions des gaz à effet de serre et la réduction et le recyclage des déchets.

Donc l'hypothèse H2b qui stipule que le secteur d'activité influence la perception de la RSE est confirmée

e. Marché cible

Nous avons choisi d'analyser l'influence du marché cible sur la perception de la RSE, par un test T pour groupe indépendants. Ce choix est guidé par la présence de deux mesures du marché cible (1= Domestique et 3= Mixte).

Ce test va nous permettre de comparer les moyennes de ces deux mesures afin d'inférer une relation entre le marché cible et la perception de la RSE.

Tableau 5.29. Comparaison entre Statistiques de groupe

	Marché cible	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
RSE	Domestique	83	52,2771	10,80347	1,18583
	Mixte	55	59,0000	12,20959	1,64634

Tableau 5.30. Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
								Inférieure	Supérieure	
RSE	Hypothèse de variances égales	,572	,451	-3,397	136	,001	-6,72289	1,97907	-10,63662	-2,80917
	Hypothèse de variances inégales			-3,313	105,811	,001	-6,72289	2,02895	-10,74557	-2,70022

L'analyse des données de la présente recherche indique que la moyenne des dirigeants qui ont pour marché cible, le marché domestique est de 52,27, alors que la moyennes des dirigeants dans le marché cible est mixte (domestique et export) est de 59. La signification bilatérale (p) est inférieure à 0,05, donc nous devons rejeter l'hypothèse nulle et conclure qu'il y a une différence significative entre les deux mesures (Domestique et Mixte) (Test t= 3,397, ddl=136, p= 0,001/2). Nous pouvons confirmer l'hypothèse H2c qui stipule que le marché cible influence la perception des dirigeants de la RSE.

H2c : l'internationalisation de l'entreprise influence la perception des dirigeants de la RSE

5.7.2. Mesure du lien entre la RSE et la bonne gouvernance

Nous constatons que la valeur de F est de 77,37 est significative à $p < 0,005$ (Tableau 5.32.). Nous pouvons dire que la RSE explique 36% (R-deux) de la variation de la bonne gouvernance (Tableau 5.31.). Donc il existe une relation significative entre la RSE et la bonne gouvernance.

Tableau 5.31. Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,602 ^a	,363	,358	5,68920

a. Valeurs prédites : (constantes), RSE

b. Variable dépendante : BG

Tableau 5.32. ANOVA^a Bonne gouvernance- RSE

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	2504,479	1	2504,479	77,378	,000 ^b
	Résidu	4401,905	136	32,367		
	Total	6906,384	137			

a. Variable dépendante : BG

b. Valeurs prédites : (constantes), RSE

Tableau 5.33. Coefficients de régression de la RSE sur la Bonne gouvernance

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	24,637	2,313		10,653	,000
	RSE	,362	,041	,602	8,796	,000

a. Variable dépendante : BG

Les résultats des coefficients de régression (Bêta= 0,602, t de Student= 8,796 > 1,96) et plus particulièrement une forte signification de 0,000 démontrent que la relation entre la RSE et la bonne gouvernance est bien positive.

Les coefficients non standardisés nous permettent de reconstituer l'équation de la droite de régression. ($Y_{\text{prédit}} = b_0 + b_1 \times X$)

$$\text{Bonne gouvernance} = 24,985 + (0,362 \times \text{perception de RSE})$$

Le résultat des tests statistiques nous permet de valider l'hypothèse suivante :

H3 : La RSE perçue est positivement liée à la bonne gouvernance

5.7.3. Mesure du lien entre la RS, bonne gouvernance (Variables dépendantes) et les dimensions sociales, environnementale et sociétale

Nous avons effectué une analyse corrélacionnelle pour nos variables. Ainsi, la matrice de corrélation montre que nous sommes en présence de corrélatons positives allant de modérées à fortes, les coefficients variant de (0,316 à 0,847). Il semble donc que ces variables sont fortement corrélatés entre elles. La corrélation est bilatérale et significative au seuil de 0,01.

Tableau 5.34. Matrice corrélationnelle (RSE, BG, Dimensions RSE)

		BG	RSE	SOCLT	ENVT	SOCTT
BG	Corrélation de Pearson	1	,602**	,686**	,431**	,338**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	138	138
RSE	Corrélation de Pearson	,602**	1	,676**	,838**	,847**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	138	138	138	138	138
SOCLT	Corrélation de Pearson	,686**	,676**	1	,334**	,316**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	138	138	138	138	138
ENVT	Corrélation de Pearson	,431**	,838**	,334**	1	,642**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	138	138	138	138	138
SOCTT	Corrélation de Pearson	,338**	,847**	,316**	,642**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	138	138	138	138	138

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Cette matrice de corrélatons montre les liens entre la RSE, la bonne gouvernance et les trois dimensions retenues de la RSE. La dimension économique a été supprimé car elle n'est pas factorisable. Les répondants algériens ne perçoivent pas le lien entre la RSE et cette dimension. Cela conforte les propos de Sharma (2001)³⁴⁷ pour qui le lien entre l'aspect

³⁴⁷ Cité par Reynaud E., Roques O. (), Les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise confrontées aux valeurs des salariés

économique et sociétal ne va pas de soi. Il considère que « *L'équilibre (...) souvent contradictoire, rend la prise de décisions stratégiques complexe* ».

Nous observons que la RSE et la dimension sociétale (relation avec les parties prenantes externes) sont fortement et positivement liées ($r = 0,847$; $\text{Sig} < 0,001$). Ainsi que la RSE et la dimension Environnementale ($r = 0,838$; $\text{Sig} < 0,001$). Cependant, la dimension sociale est moins lié que les précédentes ($r = 0,676$; $\text{Sig} < 0,001$) à la RSE.

Nous pouvons expliquer ce résultats par la confusion entre les deux concepts RSE et développement durable. Nous avons dû ajouter le terme de « développement durable » dans notre questionnaire pour faciliter la compréhension du concept de RSE, mais pour les répondants le développement durable est une problématique essentiellement environnementale.

Donc l'hypothèse H4 qui stipule que les dirigeants perçoivent la RSE comme une dimension sociale, environnementale, sociétale et économique est partiellement validée.

Concernant la bonne gouvernance, nous remarquons qu'elle est fortement corrélée avec la dimension sociale de la RSE ($r = 0,686$; $\text{Sig} < 0,001$). Pour les répondants, la bonne gouvernance implique la prise en compte des intérêts des parties prenantes interne (les salariés), ce ci s'explique par l'application des mesures appropriées en matière de santé et de sécurité des employés, les sanctions des comportements non éthique ainsi qu'un bon système de rémunération.

5.7.4. Synthèse des résultats relatifs à l'influence des variables de contrôle sur la perception des dirigeants de la RSE

Les résultats des différentes ANOVA réalisées afin de tester la variance des réponses des dirigeants en fonction des variables individuelle et organisationnelle ont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 5.35. Synthèse des résultats des tests du rôle des variables Individuelle et organisationnel sur les réponses des dirigeants à leur perception de la RSE

Variable	Score moyen	Signification de l'influence	Validation des hypothèses
Age	Les dirigeants les plus âgés perçoivent	La différence est	H1a : est

	positivement la responsabilité sociale de l'entreprise	significative	validée
Années d'expérience	Les dirigeants avec le plus d'années d'expérience perçoivent positivement la responsabilité sociale de l'entreprise	La différence est significative	H1b : est validée
Taille de l'entreprise	La taille de l'entreprise influence positivement la perception de la RSE par les dirigeants	La différence n'est pas significative	H2a : est Rejetée
Secteur d'activité	Les dirigeants des entreprises opérant dans les secteurs de l'agroalimentaire et de l'industrie perçoivent positivement la responsabilité sociale de l'entreprise	La différence est significative	H2b : est validée
Marché cible	Les dirigeants des entreprises dont l'objectif est de s'internationaliser perçoivent positivement la RSE	La différence est significative	H2c : est validée

5.7.5. Synthèse des résultats relatifs à la relation entre la RSE, la Bonne Gouvernance et les dimensions sociale, environnementale, sociétale et économique

Tableau 5.36. Synthèse des résultats des tests de relations entre la RSE, Bonne Gouvernance et les dimensions sociale, environnementale, sociétale et économique

Variable	Score moyen	Signification de l'influence	Validation des hypothèses
Bonne gouvernance	Les dirigeants perçoivent un lien fort entre la RSE et la bonne gouvernance	La différence est significative	H3 : est validée
RSE et dimensions de la RSE	Les dirigeants perçoivent la RSE comme une dimension environnementale et sociétale plus qu'une dimension sociale et ne perçoivent pas la dimension économique de la RSE	La différence est significative	H4 : est partiellement validée

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons tout d'abord présenté les objectifs et la méthodologie de l'étude exploratoire. Le terrain de recherche et la méthode de collecte de données (questionnaire) ont été détaillés. Nous avons également mis en évidence les grands thèmes de notre recherche pour pouvoir justifier et formuler nos hypothèses de recherche.

L'application d'Analyses en Composante Principale nous a permis d'apprécier la fiabilité et la validité de notre outil de mesure. Nous avons modifié l'organisation des variables définie a priori et confirmé d'autres, c'est le cas de la dimension sociale et de la dimension environnementale et certaines variables de la dimension sociétale, et la suppression de la dimension économique. En outre, nous avons restructuré la variable de la dimension sociale en deux construits : tenir compte des intérêts des salariés dans le respect de la loi, et la formation ainsi que la gestion des compétences.

Les résultats obtenus montrent que l'âge et les années d'expériences des dirigeants influencent leur perception de la RSE. Gadenne et *al.*, (2009), Vives (2002), Valentine et Fleischman (2008) expliquent que les dirigeants qui ont les plus âgés et qui ont le plus d'expérience seraient plus aptes à apprécier les effets positifs des innovations environnementales et sociales. Nous pouvons expliquer cette tendance par la formation des dirigeants aux enjeux sociaux et environnementaux de la RSE. Cette formation leur permet d'acquérir des compétences permettant de saisir des opportunités liées aux pratiques socialement responsables³⁴⁸.

D'autre part, les variables organisationnelles telle que la taille de l'entreprise ne semble pas affecter la perception de la RSE, nous rejoignons les études de Hofmann et *al.*,(2012) et de Baumann et *al.*,(2013) qui minimisent l'influence de la taille de l'entreprise au profit d'autres variables. Alors que deux secteurs d'activités se distinguent de l'échantillon, le secteur de l'agroalimentaire et de l'industrie. Nous pouvons expliquer ce résultat par l'impact que peuvent avoir ces secteurs sur l'environnement et sur les consommateurs par exemple. Nous citons les industries chimiques et pétrochimiques et les industries à risque technologique qui peuvent avoir un effet néfaste sur l'écosystème, ainsi que l'industrie agroalimentaire et pharmaceutique dont la priorité est de ne pas porter atteinte à la santé et à la sécurité des

³⁴⁸ Paradas A., Revelli C., Courrent J.-M. (2014), « Caractéristiques personnelles de dirigeants et formation : quel impact sur la RSE en PME ? », 12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 29,30, et 31, Agadir

consommateurs. Ce constat corrobore nos résultats sur la perception des dirigeants de la RSE comme prioritairement une dimension environnementale et sociétale, alors que pour les dirigeants, la bonne gouvernance est expliquée par les dimensions sociale et environnementale de la RSE.

Notre étude exploratoire nous a permis de conclure que les dirigeants interrogés perçoivent une relation bilatérale entre la RSE et la bonne gouvernance, ils consentent à ce que ce lien réside dans la coordination des comportements, ainsi que dans la convergence des valeurs des différentes parties prenantes de l'entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Cette thèse porte sur l'étude de la perception de la relation entre la RSE et la bonne gouvernance, ainsi que les facteurs influençant cette perception dans le contexte algérien. En effet, en nous basant sur l'analyse du contexte actuel dans lequel opèrent les entreprises algériennes, nous constatons que les questions portant sur la responsabilité sociale et la gouvernance d'entreprise, semble susciter un intérêt pour les chefs d'entreprise et les pouvoirs publics.

L'objectif central de la présente recherche était de contribuer à la compréhension de la perception du lien entre la RSE et la bonne gouvernance des dirigeants algériens, et l'influence de certaines variables individuelle et organisationnelle sur cette perception. Ce qui nous ramène à la problématique centrale de l'éventuelle perception des dirigeants de la RSE comme mode de bonne gouvernance.

Afin de répondre à cette problématique de recherche, nous avons adopté une approche en deux parties. Dans la première partie, nous avons présenté les aspects conceptuels et théoriques de la recherche. Le premier chapitre a concerné la RSE, le deuxième a présenté sur le lien entre la RSE et la bonne gouvernance, et le troisième chapitre a porté sur l'état des lieux de la RSE en Algérie. Au cours de la deuxième partie, nous avons réalisé deux études empiriques à vocation exploratoire. Une première recherche qualitative a été réalisée auprès de deux dirigeants d'entreprises où nous avons utilisé la technique de cartographie cognitive, dans le quatrième chapitre. Le cinquième chapitre concerne l'étude quantitative, où nous avons d'abord exposé la méthodologie de la recherche, les résultats et enfin l'analyse des principaux résultats qui nous ont permis de répondre aux hypothèses.

La crise actuelle, la récession, ainsi que la course au profit qui se solde par l'effondrement de la finance mondiale, incitent les entreprises à rebâtir un nouveau système plus humain. C'est dans ce sens, que l'éthique et la morale comme valeurs liées à la responsabilité sociale, devraient notamment, se mettre en œuvre concrètement dans un contexte de bonne gouvernance. En effet, la gouvernance d'entreprise constitue un cadre propice au développement et à l'évolution des comportements, notamment des dirigeants, car elle pousse l'entreprise à être un agent social, économique et environnemental responsable qui respecte et contribue à faire évoluer les règles de comportement responsable.

Pour une gouvernance spécifique aux dimensions de la RSE, les évolutions rapides des pratiques ont permis de créer des comités de responsabilité sociale au sein des conseils d'administration. Pour ce faire, de nouveaux acteurs apparaissent dans l'environnement des entreprises, notamment, les communautés locales qui s'impliquent de plus en plus dans leur rôle de parties prenantes. Dans ce sens, une démarche RSE impacte non seulement les modes de gouvernance de l'entreprise, mais concerne aussi la gouvernance locale des territoires. Dans cette nouvelle gouvernance, l'entreprise conjugue la prise en compte de son environnement (préoccupations écologiques), l'établissement de liens avec la société civile, associée à une réflexion sur la gestion de la ressource humaine. Cependant, ces interactions ne peuvent s'établir que si les entreprises se considèrent elles-mêmes comme des acteurs socialement responsables. Une démarche RSE implique donc que l'entreprise accepte de ne pas se dissocier de son environnement, et que ce dernier puisse à la fois participer et bénéficier de sa performance économique (Hamouda et Scotto, 2011)³⁴⁹.

En fait, lorsque la RSE est intégrée au système de management, elle se confond avec la culture d'entreprise et n'est plus une simple valeur défendue par le dirigeant, mais une partie intégrante de l'entreprise, ainsi, l'engagement social fait alors partie de l'identité de cette dernière. En clair, la RSE agit alors comme facteur de cohésion interne, favorisant l'émergence d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise, et contribue à la restauration de la confiance de ses parties prenantes à travers le partage de savoir et de connaissance qui permet ainsi, de les réunir autour d'un projet socio-économique commun.

Notre recherche doctorale présente des apports sur le plan théorique, méthodologique et managérial.

Notre travail de recherche est de nature exploratoire comme le soulignent Charreire et Durieux (2003) « *Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension* ». Au plan théorique, la présente recherche vient enrichir les connaissances de la problématique de la RSE, notamment des entreprises des pays en voie de développement, encore peu explorée dans la littérature.

³⁴⁹ Hamouda H. & M.J. Scotto (2011), « Innovation sociale /sociétale et développement du territoire, le cas d'une entreprise tunisienne », *2ème Journée internationale Innovation Sociétale et Entrepreneuriale autour de la Méditerranée*, Ipag, Juillet.

Les hypothèses présentées à l'issue de la revue de la littérature, se sont appuyées sur le cadre théorique l'approche des parties prenantes. Cette approche permet d'entreprendre un diagnostic externe des parties prenantes et leur rôle dans l'évolution de la gouvernance d'entreprise.

Cependant, les contributions méthodologiques de cette recherche sont de différentes natures.

✓ Dans l'approche qualitative, le recours à la carte cognitive nous a permis d'identifier des éléments portants sur la RSE et sa relation avec la gouvernance d'entreprise qui n'auraient pas pu apparaître dans d'autres méthodes qualitatives.

✓ Dans l'approche quantitative, nous avons veillé à utiliser des instruments de mesure rigoureux, qui nous ont permis de justifier d'un point de vue conceptuel le choix des différentes échelles mobilisées dans notre recherche. Ces échelles sont relativement courtes afin d'éviter la lassitude des personnes interrogées.

✓ Les études antérieures relatives à la perception de la RSE n'ont, jusqu'à présent, jamais combiné les deux méthodes qualitatives et quantitatives. L'utilisation d'une méthodologie mixte témoigne en effet de l'originalité de cette approche.

Outre ses intérêts théoriques et méthodologiques, Nos résultats nous conduisent à proposer des pistes de réflexion managériales pour les chefs d'entreprises. L'objectif est de faire changer la vision actuelle du management, en mettant en place un système de management de qualité ou environnemental (management intégré), pour arriver par la suite à intégrer une démarche RSE dans l'entreprise. Afin de mettre en place des règles de bonne gouvernance, intégrant les dimensions de la RSE, il est nécessaire pour les dirigeants de développer des compétences exerçant dans ce sens. Afin d'y parvenir, ils devraient notamment avoir recours aux conseils et à l'accompagnement de sociétés spécialisés dans le domaine de la RSE.

Cependant, la RSE est une partie intégrante de l'image de l'entreprise et de sa légitimité, donc mener des actions RSE par la communication interne et externe est indispensable à la démarche. C'est davantage un état d'esprit à faire évoluer que des normes à mettre en place, dans une recherche de relation gagnant-gagnant, en s'interrogeant sur les possibilités d'agir.

En somme, L'approche RSE peut permettre de mettre en œuvre, de nouvelles réglementations et une meilleure gouvernance de l'entreprise, quelque soit la taille de l'entreprise, son secteur d'activité ou ses objectifs stratégiques. Son avantage résiderait en l'instauration d'une meilleure gestion des activités économiques des entreprises, une meilleure structuration des relations avec les parties prenantes, et une meilleure gouvernance d'entreprise qui devrait notamment se traduire par :

- La définition d'une éthique, formalisée dans une charte de l'entreprise,
- La mise en relation avec les parties prenantes de l'entreprise dans la gestion de cette dernière : clients, fournisseurs, employés, associations locales, collectivités territoriales, société civile représentée par les ONG,
- La mise en place de programmes de gestion des risques,
- Une surveillance accrue des principes de sécurité,
- Une veille, notamment environnementale, sociale, sociétale, et juridique,
- Des projets de gestion des connaissances en support à l'innovation qui impliquent également plusieurs types d'agents économiques : les acteurs publics territoriaux de l'enseignement et de la recherche (pôles de compétence).
- Des programmes d'assurance qualité, avec la mise en œuvre des nouvelles normes,
- une communication interne et externe, par le biais des bilans sociaux et environnementaux;

Comme toute recherche, ce travail présente de nombreuses limites. Nous présentons les plus importantes dans ce qui suit. Les limites de cette thèse sont notamment liées au manque de recherches consacrées à l'étude de la relation entre la RSE et la gouvernance d'entreprise et à la définition des construits, ainsi qu'au caractère simplificateur de nos hypothèses. La mesure des variables de la bonne gouvernance et des variables de contrôle pourraient éventuellement faire l'objet de critiques.

Pour l'élaboration des cartes cognitives, seulement deux entretiens ont été menés auprès de dirigeants. L'absence d'un plus grand nombre d'entretien est due à la méconnaissance du sujet de recherche. Une autre limite concerne la méthode d'analyse des cartes, où nous avons eu recours à la version d'essai du logiciel Decision Explorer qui nous a limité le nombre de concepts des cartes cognitives.

La troisième limite est liée à la taille de l'échantillon. Nous avons travaillé sur un échantillon relativement restreint (138 individus), même s'il correspond à un taux de réponse assez satisfaisant (37.5 %).

A l'issue de cette recherche doctorale, plusieurs développements ultérieurs peuvent être envisagés. Tout d'abord, au niveau des analyses quantitatives, nous pourrions tenter de construire un modèle spécifique au contexte algérien, en incorporant un plus grand nombre de variables avec plusieurs interactions, à l'aide de modélisation par équations structurelles.

Nous pourrions éventuellement élargir notre terrain de recherche en visant d'autres cibles (Salariés, Université, Collectivités locales, Consommateurs, ...)

Une autre piste ambitieuse serait de tenter d'administrer notre questionnaire à grande échelle, en incluant les femmes entrepreneurs.

Références Bibliographiques

Références bibliographiques

- Acquier A. et Aggeri F., (2007), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, 2007/11 n° 180, p. 131-157. DOI : 10.3166/rfg.180.131-157
- Acquier et Gond, (2007), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à l'a (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2, juin*, p. 5- 35.
- Acquier, A. (2008), « Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur », in : *Actes de la 17^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 28-31 mai, Nice.
- Ahmad, Khaliq (2002). "Islamic Ethics in a Changing Environment for Managers", in AbulHasan M. Sadeq (ed.), *Ethics in Business and Management: Islamic and Mainstream Approaches*. London: Asean Academic Press.
- Ahmad, Saiyad Fareed (2003b). "Does Morality Require God?": *Intellectual Discourse* 11(1), pp.51-76.
- Ait Mhamed H., Belkheir O. (2014), « RSE au Maroc : état des lieux et perspectives », RSE et PED, ENCG-Tanger, Novembre
- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S. (1999), « Analyses de représentations et de discours », in Thiétart R-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 449- 475.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. and Ehlinger, S. (2001) "Analyzing Representations and Discourse". In: R.A. Thietart (ed.), *Doing Management Research: A Comprehensive Guide*. Sage, Paris, pp. 351–372.
- Allouche J., Huault I., Schmidt G., (2004), « Responsabilité Sociale des Entreprises : La mesure détournée ? », 15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal p. 2393.
- Annelise M., « Comment opérationnaliser les typologies comportementales en matière de RSE », p.4-5 www.strategie-aims.com/events/...typologies...rse/download, consulté le 17/01/2013 à 12H.
- Appelbaum, E., Berg, P. (2000), "High-Performance Work Systems: Giving Workers a Stake", in: M.M. Blair and T.A. Kochan (Eds), *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*, Washington, DC: Brookings Institution Press, pp. 102-138.
- Arrow K.J. (1951), "Social Choice and Individual Values", Cowles Foudation for Research, Yale University
- Asher, C.C., Mahoney, J.M., Mahoney, J.T. (2005), "Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm", *Journal of Management & Governance*, 9(1), January, pp. 5-32.
- Aubrun M. et al. (2010), ISO 26000 responsabilité sociétale : comprendre, déployer, évaluer, AFNOR, p.9
- Ballet J. (2005),« Stakeholders et capital social »,Revue française de gestion, n° 156, p.77-91
- Ballet J., De Bry F. (2001), L'entreprise et l'éthique, Editions du Seuil, p112
- Bamarki L., Aaitcheikh D. (2014), « Responsabilité sociétale des entreprises en Afrique: approche comparative. (Afrique du Sud, Maroc, Sénégal et Tunisie) », *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion* : 3ème numéro : septembre
- Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement/ Banque Mondiale (2005), Guide : Comment élaborer et mettre en œuvre un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ? Global Corporate Governance Forum, Volume 1. <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8793260048a7e79aac5fef6060ad5911/T2%2BFr%2BVolum e%2B1.pdf?MOD=AJPERES> Consulté le 25/01/2013 à 16h38.

- Barnea A., Rubin A. (2010), "Corporate Social Responsibility as a Conflict between Shareholders", *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, No. 1 (November 2010), pp. 71-86
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/40929374> consulté le 18/01/2013 à 13h53
- Bartha P. (1990), « La gestion des questions d'intérêt public », *Revue Gestion*, Vol.15, n°4
- Bastin A., Bazinet M. (2012), *Excellence managériale et responsabilité sociétale*, Afnor, p.11.
- Batsch L., (2002), *Le capitalisme financier*, Paris, Repères-La découverte.
- Bazillier R. et Leonardo E. Suarez H. (2011), « La PME et le Développement durable : Enquête sur l'application de la Responsabilité Sociale des entreprises dans les PME en Région Centre », Laboratoire d'Economie d'Orléans, Document de Recherche, n° 2011-04, p.3.
- Bendiabdellah A. (2008), « Gouvernance d'entreprise, Ethique des affaires et Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE) », *Revue Economie & Management*, N° 07, Avril
- Ben Lahouel B., Montargot N., Peretti J.-M. (2013), « l'exploration du lien entre caractéristiques individuelles des membres de l'équipe dirigeante et performance sociale », Actes du colloque-Colloque FBS- France Business School, 1^{ère} journée du Management Socialement Responsable des Entreprises Mixité et diversité des équipes, p. 47. Colloques.france-bs.com/mixite_equipes_ce/docs/actes_colloque.pdf. Consulté le 05/02/2014 à 11h 40.
- Ben Yedder M., Souai S. (2009), « La contribution stratégique de la gestion des ressources humaines à la responsabilité sociale de l'entreprise », 8^{ème} Colloque international de la recherche en sciences de gestion, Association tunisienne des sciences de gestion, 5,6, 7 mars, Hammamet
- Berger-Douce, S. (2009), « Profil de créateur et stratégie sociétale », *Actes de la 18^e conférence de l'AIMS*, Grenoble.
- Berle A., Means G. (1991), *The Modern Corporation and Private property*, Transaction Publishers, (première édition 1932), P.426
- Bessire D., Chatelin C., Onnée S. (2007), Qu'est ce qu'une bonne gouvernance ?, *Comptabilité et Environnement*, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/32/20/PDF/p123.pdf> Consulté le 10/04/2011 à 15h
- Blair M.M. (1995), "Ownership and control: rethinking Governance for the Twenty-First Century", The Brookings Institution
- Bodet, C., Lamarche, T., 2007. La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle : une lecture régulationniste, *Revue de la régulation*, 1, <http://regulation.revues.org/index1283.html> consulté le 15/09/2012 à 12h45.
- Bouyoud F. (2007), l'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise : principes théoriques, 5^{ème} Congrès de l'ADERSE des 10 et 11 Janvier
- Boyer A., Scotto M.J. (2013), Gouvernance d'entreprise et responsabilité sociale au Maroc. L'évolution de l'OCP, *Management & Avenir*, n°63, pp.165-186
- Bulhart Franck, Guieu Gilles, Maltese Lionel, « Théorie des ressources », *Revue française de gestion* 5/2010 (n°204), p. 83-86 URL : www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm. Consulté le 22/03/2014 à 16h50
- Bughin C. (2004), « L'information comptable au sein des tableaux de bord », *Comptabilité Créative*, n°1, janvier 2004.
- Burke Jarvis C. MacKenzie S.B., Podsakoff P.M. (2003), "Un examen critique des indicateurs de construit et des erreurs de spécification des modèles de mesure dans la recherche en marketing et en comportement du consommateur », *Journal of Consumer Research*

- Cabagnols, A. et C. Le Bas (2006), « Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », *Congrès RIODD*, ESA Paris XII, décembre.
- Capron M. (2003), « L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », *Economie Ethique*, n°7.
- Capron M., (2009), « Les trois âges de la RSE », in « La responsabilité sociale des entreprises françaises », Alternatives économiques, Hors-série Poche n° 41, novembre, pp.7-8.
- Capron M., Quairel F. (2002), Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes. Rapport pour le commissariat au plan, Cahiers de Recherche du CREFIGE-ERGO, Nancy
- Capron M., Quairel F. (2002), « les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes », CREFIGE, rapport pour le Commissariat Général du Plan intitulé « Gouvernement d'entreprise et gestion des relations avec les parties prenantes », sous la direction scientifique de C. HOARAU, directeur de recherche au GREGOR, IAE de PARIS.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, Enjeux, Stratégies, La Découverte, Paris, p.116-117.
- Carroll A.B. (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505. <http://www.jstor.org/stable/257850?seq=5> Consulté le 25/01/2013 à 10h.
- Carroll A.B. (1999), “ *Coporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct*”, *Business and Society*, Vol. 38, N° 3, Septembre, p. 268-295 <http://econoca.unica.it/public/downloaddocenti/Carroll%20CSR%20Evolution%20of%20a%20def%20construct.pdf> consulté le 23/02/2014 à 15h40
- Castanias R.P., Helfat C. (1992), “ Management and windfall Rents in the Market of Corporate Control”, *Journal of Economic Behavior and organization*, vol.18, p. 153-184
- Champion E. et Otero A. I. (2006), « Séance *Héritage et bases théoriques* », Cahier de recherche Les cahiers de la CRSDD, collection recherche, N° 11-2007, sur l'atelier international « Faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental » Montréal, 12 au 15 octobre
- Charreaux G. (1997), Le gouvernement de l'entreprise : Corporate Governance, Théories et faits , *Economica*.
- Charreaux G. (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. Corporate Governance Theories : From Micro Theories to National Systems Theories », Cahier du FARGO n° 1040101, Version révisée Décembre
- Charreaux G., (2002), « l'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue Française de Gestion*, vol.28, n° 141, novembre-décembre
- Charreaux G., Desbrières P., (1998), « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, juin, P.57-88
- Charreaux G., Wirtz P. (2006), Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives, *Economica*.
- Chauvin L. (2010), « Modèles de cartes cognitives étendues aux notions de contexte et d'échelle », *Computer Science*, Université d'Angers, French. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00585259> .consulté le 04/10/2014 à 22h32
- Clark J.M. (1916), “*The Changing Basis of Economic Responsibility*”, *Journal of Political Economy*, vol.24, n°3, p.209-229. Cité par Gond Et Igalens dans, la responsabilité sociale de l'entreprise, PUF, 2008, P. 11
- Clarkson centre For Business Ethics, (2002), “Principles of Stakholder Management“, *Business Ethics Quarterly*, vol.12, n°2,p. 260.

- Closon C., Leys C. (2011), « Relation entre les perceptions de la responsabilité sociale et l'implication affective et la satisfaction au travail. Le rôle modérateur des attentes », actes – AGRH. www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2011closon-leys.pdf. consulté le 17/04/2013 à 20h14.
- Coase R.H. (2000), « l'économie néo-institutionnelle », *Revue d'économie industrielle*, n°92, 2^{ème} et 3^{ème} trimestres, pp. 51-54
- Cohen J.-M., (2010), RSE : Les nouveaux habits du capitalisme, Avril, SAW-B analyse 2010, pp. 4-5.
- Commenne V. (2005), « Responsabilité sociétale des acteurs économiques : le rôle des entreprises et de leurs parties prenantes », Chantier RSAE, novembre, p.8
- Commenne V. (2006), « Responsabilité sociale et environnementale : engagement des acteurs économiques. *Mode d'emploi pour plus de d'éthique et de développement durable* », Editions Charles Léopold Mayer, Paris
- Cossette P ; (2003), Cartes cognitives et organisations, Les Editions de l'ADREG, p. 25
- Davis K. (1960), "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", *California Management Review*, vol.2, n°3, p. 70-76
- Dejean F., Gond J.-P. (2004), « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance Contrôle Stratégie- Volume 7, N°1, mars, p.13 (p.5-31)*
- Deladerriere J.-M. (2009), « La responsabilité sociétale des entreprises : Définitions-Enjeux- projet de norme internationale », A.C.I. (Action Catholique des Milieux Indépendants, p.6. <http://www.acifrance.com/web/> consulté le 17/07/2013 à 14h50
- Del Mar Alonso-Almeida M., Casani Fernandes de Navarrete F., Rodriguez-Pomeda J. (2015), « Corporate social responsibility perception in business students as future managers : a multifactorial analysis », *Business Ethics : A European Review Volume 24 Number 1 January*.
- Delorme A., Flückinger M. (2003), Perception et réalité : Une introduction à la psychologie des perceptions, De boeck, 3^{ème} trimestre.
- Denis M. (1989), Image et cognition, Paris, PUF
- Dessertine P. (2011), « Les dirigeants n'entendent ils que l'actionnaire ? », (dir) Lamarque E. dans « Gouvernance et prise de décision. Les questions qui dérangent », Edition d'Organisation, Groupe Eyrolles, p.51
- Di Maggio P.-J., Powell W.-W. (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationalizational fields », *American Sociological Review*, Vol.48.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence, and implication", *Academy of Management Review*, vol. 20, N° 1, p. 65-91
- Driscoll C. et Starik M. (2004), The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of the natural environment's stakeholder status, *Journal of Business Ethics*, vol.49, n°11, p. 55-73.
- Dumez H. (2010), « Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. Ou que répondre la question « quelle est votre posture épistémologique ? », le libelles à AEGIS vol.6, n°4, Hiver. p.6 (3-16)
- Dupré D., (2008), « Aspiration ontologique des dirigeants à la RSE : racines religieuses et philosophiques », *AERSE*, p. 4-5.
- Dupuis, J.-C. (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ? », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 122 | 2e trimestre 2008, document 4, mis en ligne le 15 juin 2010, consulté le 20 avril 2013. URL : <http://rei.revues.org/3829>
- Durif F. (2006), « Vers un modèle de responsabilité sociale intégrateur en stratégie : une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique », *Cahier de recherche*, Février 2006, ESG UQAM, Chaire en Management des Services Financiers, p.5

- Dusuki A. W. (2008), “*What does Islam say about Corporate Social Responsibility?*”, *Review of Islamic Economics*, Vol. 12, N0. 1, pp.5-28
- Eden C. Ackermann F. (1998), *Making Strategy : “The Journey of Strategic Management”*, Sage Publications, p. 121-125 et 344-346,
- El Abboubi M., El Kandoussi F. (2009), « Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2009/4 Tome XLVIII, p. 69-77. DOI : 10.3917/rpve.484.0069
- Evrard Y., Pras B., Roux E. (1997), *Market : études et recherches en marketing, fondements, méthodes*, 2^{ème} édition, Nathan
- Ewald F. (2008), *Querelles de précaution, Enjeux*, juillet-août
- Fallery B., Rodhain F. (2007), « Quatre approches pour l’analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique.. », XVI^{ème} Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Montréal, Canada, p.1-16. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00821448> .Consulté le 25/06/2014 à 17h50
- Ferange P.(2009), « Innovation de développement durable : proposition d’un cadre conceptuel », Working paper 2009/7, centre de recherche Warocqué, UMONS.
- Fernando, C.S., Sharfman, M.P., Uysal V.B. (2009), “Do Investors Want Firms to be Green? Environmental Performance, Ownership and Stock Market Liquidity”, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
- Filali Meknassi R. (2009), « La Responsabilité sociale des entreprises : les aspects relatifs au travail », Rapport, Centre National de Documentation
- Fligstein N. (1990), « The transformation of Corporate control », Cambridge Mass., Harvard University Press
- Fogelberg T. (2012), « *Global Reporting Initiative un cadre global pour un reporting durable*, (dir) Le Flanchet A., Uzan O., Doucin M. p. 99
- Ford H. (1925), *Ma vie et mon œuvre*, Payot, Paris.
- Frederick W.C., (1960), “*The growing Concern Over Business Responsibility*”, *California Management Review*, 2, 54-61
- Freeman E. (1984), *Strategic Management A stakeholder approach*, Pitman, P. 46 cité par Igalens J. et Point S. (2009) dans « vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l’entreprise face à ces parties prenantes », Dunod, Paris,p. 07.
- Friedman M.(1970), “The Social Responsibility if Business is to Increase its Profits”, *The New York Times Magazine*, vol.33, p.122-126
- Gardner J., Rachlin R. et Sweeny H. (1986), *Handbook of strategic planning*, Wiley & Sons
- Garriga E., Melé D. (2004), “Corporate social responsibility theories: Mapping the territory”, *Journal of Business Ethics*, vol. 53, p.
- Genre-Aegerter D. (2008), « La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive », Thèse de Doctorat en sciences économiques et sociales, Université de Fribourg (Suisse).
- Gendron C. (2009), « ISO 26000 : vers une définition socialement construite de la responsabilité sociale d’entreprise », les cahiers de la Chaire- collection recherche N° 02-2009
- Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T. (2005), “The Governance of Global Value Chains”
- Gherib J, M’hissen I. (2010), « Engagement environnemental et taille de l’entreprise : une lecture travers la théorie néo-institutionnelle ». XIX^{ème} Conférence de l’AIMS -4 juin 2010 – Luxembourg

- Gill A. (2008), « Corporate Governance as Social Responsibility: A Research Agenda, Berkley Journal of International Law Volume 26 Issue 2.452. <http://scholarship.law.berkeley.edu/bjil/vol26/iss2/5>
- Giordano-Spring S., Villesèque-Dubus F., Courrent J.-M. (2012), « Les déterminants du reporting sociétal interne et externe en PME : une étude empirique quantitative », Comptabilités et innovation, May, Grenoble, France. <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00690971> ; Consulté le 14/03/2014 à 13h 50.
- Giordano Y., Jolibert A. (2012), Chapitre 2 : Spécifier l'objet de la recherche, p.3
- Girard N. (2006), « Grilles-répertoires et cartes cognitives pour expliciter des « construits » dans des groupes », SDC. www.irit.fr/SDC2006/cdrom/contributions/Girard_SDC2006.pdf. Consulté le 24/01/2012 à 17h 25.
- Glandwin T. , Kennely J. (1997), “Sustainable Development: a new Paradigm for Management Theory and Practice”, in Bansal P., Howard E., (eds), Business and Natural Environment, Butterworth-Heinemann.
- Godard L. (2010), « Les comités stratégiques et l'innovation dans les entreprises françaises », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n°1
- Godard L., Schatt A. (2005), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, p.158-172
- Gond, J.-P, Mullenbach, A. (2003), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise ». *Revue des Sciences de Gestion*, n°205, pp 93-116
- Gond J.-P., Igalens J. (2008), La responsabilité sociale de l'entreprise, PUF, Que sais-je ? 1^{ère} Edition, Novembre, p.15
- Gond J.-P., Igalens J. (2012), Manager la responsabilité sociale de l'entreprise, Dareios & Pearson, janvier, p.95
- Gond, J-P., Mercier, S. (2005), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Les Notes du LIRHE*, n°411.
- Goodstein J., Gautam K., Boecker W., (1994), “ The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 241-250
- Government of Canada, 2006. Corporate Social Responsibility: an Implementation Guide for Canadian Business (Government of Canada, Ottawa)
- Griffin, Jennifer J., George Washington University, “Corporate Social Responsibility: examining foundations of CSR in Europe and the United States”, Séance Héritage et bases théoriques, Atelier international de Montréal sur la RSE, 13 octobre 2006.
- Harjoto A. Jo H. (2007), “ *Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility*” http://www.apjfs.org/conference/2007/report/143_johoje.doc&hl=fr&sa=X&scisig=AAGBfm3S_fSER9nD6tvNjNqJ3ykyunom8zg&nossl=1&oi=scholar
- Heald M. (1970), “The Social Responsibilities of Business. Company and Community, 1900-1960”, Press of Case Western Reserve University.
- Hill C., Jones T. (1992), “ *Stakeholder-agency theory*”, *Journal of Management Studies*”, vol. 29, n°2, p.131-154
- Hoff, K, Braverman A., Stiglitz J. (1993): “The Economics of Rural Organization: Theory, Practice and Policy”, Oxford University Press.
- Hooghiemstra R., Van Maen J. (2004), “The Independence Paradox: (im) possibilities facing non-executive directors in the Netherlands”, *Corporate Governance: An International Review*, vol.12, n°3, p. 314-324.

- Hounyovi M.J.-C. (2013), « La responsabilité sociétale de l'entreprise et les réactions des parties prenantes : le cas de l'opérateur téléphonique MTN et des utilisateurs de téléphonie mobile au Bénin », *Revue Africaine de Gestion*, N° 4 avril
- Igalens J., Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise : Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation
- Igalens J. & Joras M. (2010), « la sureté éthique : du concept à l'audit opérationnel », EMS
- Igalens J., Gond J.-P., El-Akermi A. & Swaen V. (2011), « La responsabilité sociale des entreprises vue par les salariés : phare ou rétroviseur », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 59 (4)
- Igalens J., Point S. (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, Paris.
- Jacquet P. (2008), *L'entreprise peut-elle et doit-elle être « socialement responsable » ?*, Mai, les rencontres économiques d'Aix-en-Provence.
- Jamali D., Safieddine A. et Rabbath M., (2008), *Corporate governance corporate social responsibility, synergies and interrelationships*, *Corporate governance: an international review*, Vol. 16, number 5, September, pp. 443-459.
- Jensen M.-C., Meckling W.-H., (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4).
- Jonas H. (1079), *Le Principe Responsabilité*, <http://la-philosophie.com/principe-responsabilite-jonas> consulté le 14/10/2014 à 13H15
- Labaronne D., Gana-Oueslati E. (2011), « Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME », *Management & Avenir*, 2011/3 n° 43, p. 103-121. DOI : 10.3917/mav.043.0103
- Labelle R. et Martell L. (1997), « Exigences et pratiques canadiennes en matière de gouvernement d'entreprise », « in *Gestion*, volume 2, n° 4
- Laroche H., Nioche J.-P. (2006), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, 2006/1-N° 160, p. 81-105. <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-81.htm> Consulté le 05/10/2013
- Lépineux F., Rosé J.-J., Bonanni C., Hudson S. (2010), *LA RSE : Théories et pratiques*, DUNOD, Paris.
- Levitt T. (1958), "The dangers of social responsibility", *Harvard Business Review*, p. 41-50
- Lopez-Iturriaga, F., Lopez-de-Foronda O. (2011), « Corporate Social Responsibility and Large Shareholders: An Analysis of European Multinational Enterprises », *Transnational Corporations Review* Volume 3, Number 3 September 2011, p.17-33, www.tnc-online.net info@tnc-online.net consulté le 17/02/2014 à 20h35
- Louche C., Michotte E. (2011), "La Responsabilité Sociale des Entreprises dans les Petites et Moyennes Entreprises : revue de la littérature 2006-2009 et stratégie de recherche », *CEB Working Paper* N°11/003
- Maignan I., Ferrell O. (2003), "Nature of corporate responsibilities: perspective from American, French and German consumers", *Journal of Business Research*, vol 56, n°1, January
- Malhotra, Arvin, Majchrzak, Ann & Benson, Rosen (2007), "Leading virtual teams", *Academy of management perspectives*, (Feb), 60-70
- Mansour .F.M.B. (2011), « La responsabilité sociale de l'entreprise : Définitions, théories et concepts » <http://www.fgm.usj.edu.lb/pdf/a112011.pdf> consulté le 26/10/2014 à 10h45
- Martinet A.-C. Et Reynaud, (2004), *Stratégie d'entreprise et écologie*, Economica, Paris

- Martinet A.C., et E. Reynaud (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, 12-25.
- Mata Avila F. (2001), Utilisation des cartes cognitives dans les systèmes multi agents, Faculté des Sciences et de Génie, Département d'informatique, Cité universitaire, Université Laval, Québec, Juillet, p.5
- Matten D., Crane A., Chapple W. (2003), « *Behind the mask: Revealing the true face of Corporate citizenship* », *Journal of Business Ethics*, 45 (1-2): 109-120
- Matten and Moon (2004), "implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe, *Academy of Management Review*, vol. 33, n°2.
- Maurand-Valet. A. (2010), Choix méthodologiques en sciences de gestion: Pourquoi tant de chiffre ? Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May, Nice, France. pp.CD-ROM. <hal-00479481>
- McKinsey (2008), *Making the Boards more Strategic: A McKinsey Global Survey*, The McKinsey Quarterly, in Lamarque E. (2011), op.cit. p. 60
- Mercier S., (2004), « L'éthique dans les entreprises », Editions La Découverte, p.81
- M'Hamdi M., Trid S. (2009), « La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fes Boulemane », Colloque international sur la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, Les journées scientifiques du réseau entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME, 27-29 mai, 12 pages.
- Monks R.A.G. et Minow N. (2001), in CABY et HIRIGOYEN, la création de la Valeur de l'Entreprise, 2^{ème} édition, Economica, Paris.
- Morin F., (1998), « Le modèle Français de détention et de gestion du capital. Rapport au ministre de l'Economie, des finances et de l'industrie », Paris, Editions de Bercy.
- Mounoud E., Durand T., Ramanantsoa B. (1995), « Faut-il abandonner les cartes cognitives pour redécouvrir les représentations sociales ? », Actes de la 4^{ème} Conférence de l'AIMS, vol 1, Paris, mai, p. 264-286.
- Mourtajji L. (1999), « La stratégie d'entreprise : vers une perspective discursive ? », 15^{ème} Conférence de l'AIMS. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/15-viiieme-conference-de-l-aims/communications/2325-la-strategie-dentreprise-vers-une-perspective-discursive/download>. Consulté le 17/11/2014 à 13h15 ;
- Mullenbach Servayre A., Le Flanchec A. (2012), « Responsabilité Sociale de l'Entreprise, le point de vue des ressources humaines », dans Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M. (dir), Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Gouvernance Mondiale, Ed. ECONOMICA, p. 67.
- OCDE (2009), « The financial Crisis Reform and Exit Startegies" cité par Pochet C. (2011), Les dirigeants sont ils vraiment conseillés?, (dir) par Lamarque E.p.56
- Paillé, P., Muchielli, A. (2003), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris : Armand Collin. Cité par Bertezen S., Bayart C. , Vallat D. dans, Quelle convergence entre l'ASS et la RSE : pistes de réflexion à partir d'une enquête nationale sur les EHPAD et les SSIAD , lors du XIVème Rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire, Lille, 21-23 mai 2014, «L'économie sociale et solidaire en coopérations ».
- Paradas A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 20, n° 3-4, 2007, p.43-67.
- Paradas A. (2009), « Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises », *Management & Avenir*, octobre, n°30, p. 242-257 ; <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-10-page-242.htm>. Consulté le 16/01/2013 à 12h45

- Paradas A., Revelli C., Courrent J.-M. (2014), « Caractéristiques personnelles de dirigeants et formation : quel impact sur la RSE en PME ? », 12^{ème} Congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), 29,30, et 31 Octobre, Agadir.
- Pasquero J. (2005) « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », dans Bouthillier-Turcotte M.-F. et Salmon A. (dir.), *Responsabilité sociale et environnemental de l'entreprise*, Presses universitaires du Québec, Montréal
- Perez R. (2002), « L'actionnaire socialement responsable », Lavoisier, revue française de gestion, 5, n°141, p. 131-151. <http://www.cairn.info/article> consulté le 24/08/2013 à 18h40
- Pérez R., (2005), « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », Revue des Sciences de Gestion, vol. 211-212, janvier-avril,
- Pesqueux Y. (2002), Organisations : modèles et représentations, P.U.F.
- Plihon D., (2001), Le nouveau capitalisme, Paris, Repères-La découverte.
- Pluchart J.-J. (2011), « La gouvernance des entreprises socialement responsables », Cahiers de recherche PRISM-Sorbonne 11-03
- Pluchart J.-J. dans (2012), « Responsabilité Sociale de l'entreprise et gouvernance mondiale », ouvrage collectif, dans par Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M., ADERSE, Ed. ECONOMICA, p.168
- Pluchart J.-J., (2012), « les approches et les dimensions de la gouvernance des entreprises socialement responsables », (dir) Le Flanchec A., Uzan O., doucin M. Dans, Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Gouvernance Mondiale, Ed. Economica, p. 170
- Poppo, L., Zenger, L. (2002), "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements", *Strategic Management Journal*, 23(8), August, pp. 707-725.
- Postel N. et Rousseau S., La RSE, une fragile innovation institutionnelle, dans Gouvernance, éthique et RSE, état des lieux et perspectives, sous la direction de Meier et Schier, LAVOISIER, 2009, P.71.
- Quazi, A.M., O'Brien D. (2000), "An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility", *Journal of business Ethics*, 25, 33-51.
- Ragin C. (1999), « The Distinctiveness of Case-Oriented Research », *Health Services Research*, vol.34, n°5 (pt2), pp.1137-1151. Traduit par Dumez H; (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Magnard-Vuibert, p.12
- Rajan R.G., Zingales L., (2001), "The influence of Financial Revolution on the Nature of the Firm", *American Economic Review*, vol. 91, n°2
- Ramboarisata L.N. (2009), Analyse institutionnelle de la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) des institutions financières coopératives, Thèse de doctorat, septembre.
- Rasolfo-Distler F. (2011), Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes, Cahier de recherche n° 2011-03, CEREFIGE, p. 4. www.univ-nancy2.fr/CEREFIGE consulté le 23/05/2012 à 9h
- Richter P., Le portfolio de la GIZ en Algérie, journée de coopération euro-algérienne, Alger, Hilton, 24 février 2014 eeas.europa.eu/delegations/algeria/documents/press.../pascal_richter.pdf 45h14à 2014/03/04consulté le
- Rock I. (1983), "The Logic of Perception", Cambridge: MIT Press
- Roehrich G. (1993), *Les consommateurs-innovateurs : un essai d'identification*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Grenoble : Ecole supérieure des affaires, Université Pierre Mendès France

- Roux S. Dussault M. (2007), Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants, Nouveaux cahiers de la recherche en éducation, vol.10, n°2, p.151 à 164. Ncre.educ.usherbrooke.ca/articles/v10n2/04-Roux.pdf consulté le 05/02/2014 à 17H 30.
- Rubinstein M. (2008), « Approches stratégiques de la Responsabilité Sociale des entreprises, rentes de monopole et nouvelle gouvernance d'entreprise », colloque organisé par le CNAM et le CEPN, Paris, le 23 mai.
- Rubinstein M., (2002b), « Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France : un état des lieux », Revue d'Economie Industrielle, 98, p. 28
- Rubinstein M., (2006), « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise », Revue d'économie industrielle, n° 113/ 1^{er} trimestre, mis en ligne le 21 avril 2008.URL : [http : // rei.revues.org/index295.html](http://rei.revues.org/index295.html). Consulté le 23 mai 2010.
- Said R. et al. (2008), “ Corporate Governance and Corporate Social Responsibility of Public Listed Campagnes in Malaysia”, (dir.) Aras G., Crowther D. , Culture and Corporate Governance, Social Responsibility Research Network,
- Sattin J.-F., Benchemam F., « l'évaluation de la gouvernance socialement responsable : un chantier inachevé », (dir) Pluchart J.-J. (2011), Le management durable de l'entreprise, les performances de l'entreprise socialement responsable, Editions Séfi, pp.183-184
- Saulquin J.Y., (2009), Systèmes de gouvernance: état des lieux, enjeux théoriques et pratiques, dans « Gouvernance éthique et RSE » (dir) de Meier et Schier, op.cit. p.31
- Savage G., Nix T., Whitehead C. et Blair J. (1991), « Startegies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders », The Academy of Management Executive vol. 5, n°2, p.65,
- Savall H. (2012), Petite lecture épistémologique de la responsabilité sociale de l'entreprise, (dir)Le Flanchet, Uzan, Doucin, op. cit. p.28.
- Scott R.W. (2001), Institutions and organizations. Thousand Oaks, CA:Sage, 2nded. Brunel M., Triki D., dans « Peut-on standardiser la RSE ? Une approche théorique ». ADRSE
- Sentis P. (2012), « La finance durable existe-t-elle ? », (dir) Le Flanchec A. , Uzan O., doucin M. op.cit. p. 84
- Sharma S., Vredenburg H., (1998), “Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities”, Strategic Management Journal, 8: 19, 729-753.
- Strandberg C. (2005), *The Convergence of Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: Thought-Leaders Study*, Strandberg Consulting and Canadian Co-operative Association, March
- Tabet-Aoul W. (2012), La compétitivité par la mise à niveau de la PME algérienne, Etude exploratoire, *Revue Economie et Management*, N°11, Novembre, P.131-132
- Tiberghien A. (1994), « Choix sous-jacents à la construction de représentations spatiales de concepts », DIDASKALIA, numéro 5, pp.53-62 http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/23236/DIDASKALIA_1994_5_53.pdf?sequence=1 consulté le 30/09/2013 à 11h 15
- Touzani M., Salaani T. (2000), Le processus de validation des échelles de mesure : fiabilité et validité, Séminaire de Méthodologie de Recherche LIGUE, Tunis, Janvier.
- Vidaillet B. (1996), « Cartographie cognitive : principes, applications et limites », Actes de la journée Graphe / Claree, IAE Lille, 28 mars.
- Vermeulin.C., Vermeulin F. (2012), comprendre et entreprendre une démarche RSE, AFNOR, juin, pp. 15-16

- Verstraete T. (1996), La carte cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès, Aims
- Verstraete T. (1997), Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise, Revue internationale P.M.E., vol.10, n°1, p.46
- Vogel D. (2005), The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility, Brookings Institution Press.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Weil, Gotshal & Manges (2002), *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Member States*, Commission Européenne, p. 75.
- Wise V., Mahboob Ali M. (2009), "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility in Bangladesh with special reference to Commercial Banks", AIUB-Bus-Econ, Working Paper Series, N°2009-05. <http://orp.aiub.edu/workingPaper.aspx?year=2009>
- Wirtz P. (2008), "les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise", Editions la Découverte, Paris, p. 33
- Wirtz P.(2004), « Meilleures pratiques de gouvernance », théorie de la firme et modèles de création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite, Cahier du FARGO n° 1040401, Avril, p. 6-7.
- Xhaufclair V., Zune M. (2004), L'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises : contribution méthodologique à l'approche par les parties prenantes », AGRH, p. 2524. <http://ddata.overblog.com/xxxyyy/0/32/13/25/xhaufclair-zune.pdf> consulté le 20/01/2012 à 16h.
- Yoshimori M., (1995), " Whose company is it? The Concept of the Corporation in Japan and the West", Long Range Planning, vol. 18, n° 4, p. 33-44.
- Zouaghi C., Boccanfuso D. (2010), « La cartographie cognitive comme méthode de planification stratégique. Cas d'une stratégie nationale de développement durable d'un pays en développement », Cahier de Recherche 10-15, GRED

Sites web :

- Guide_PNUD_ALGERIE_Approche_Genre.pdf – FR, <http://www.dz.undp.org/index0.html>
- Rapport_National_OMD_2010_part_1.pdf – FR, <http://www.dz.undp.org/index0.html> - FR
- <http://care-dz.org/> consulté le 15/01/2014 à 14H 20.
- <http://care-dz.org/wp-content/uploads/2010/10/PRESS-BOOK-EVENT-2-19-10-2010.pdf> consulté le 14/03/2014 à 20H 30
- <http://portail.cder.dz/spip.php?article3702>
- http://quebec2008.francophonie.org/IMG/pdf/Declaration_Quebec_19_oct_08.pdf
- <http://www.code-afep-medef.com/> consulté le 25/08/2013 à 13h20
- <http://www.ecgi.org> consulté le 20/ 08/2013 à 9h30
- http://www.ecgi.org/codes/documents/combined_code_final.pdf consulté le 25/08/2013 à 16h
- http://www.francophonie.org/doc/txt-reference/decl_bamako_2000.pdf
- http://www.ianor.dz/Site_IANOR/A_propos.php?id=1 consulté le 07/03/2014 à 18h.
- http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---mp_ent/documents/publication/wcms_124923.pdf
- <http://www.mdipi.gov.dz/> > Guide_entrepreneuriat_vert_2012.pdf – FR

http://www.novethic.fr/novethic/planete/institution/institutions_internationales/des_millions_emplois_verts_creer.jsp (Consulté le 29 juin 2009)

<http://www.oecd.org/dataoecd/56/39/1922470.pdf>

http://www.oecd.org/searchResult/0,3400,fr_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html

http://www.ons.dz/IMG/pdf/Publication_RE2011.pdf consulté le 14/02/2014 à 22h 15

<http://www.pactemondial.org/>

http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/dix_principes.html

<https://www.globalreporting.org/languages/French/Pages/default.aspx>

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G3-Application-Levels.pdf> consulté le 11/02/2014 à 11h45.

<http://portail.cder.dz/spip.php?article2758> consulté le 05/03/2014 à 19h.

<http://www.giz.de/expertise/downloads/giz2012-fr-tunisie-rse.pdf>. consulté le 20/03 /2014 à 14h45.

<http://www.globalreporting.org/Home>.

<http://www.globalreporting.org/Home>.

www.ons.dz consulté le 27/02/2014 à 12h30.

<http://www.novethic.fr/novethic/investissement-socialement-responsable/economie-social-et-solidaire/fonds-ethiques/112403.jsp>

<http://www.mae.gov.dz/default.aspx>

www.rse-algerie.org consulté le 10/04/2014 à 9H00

www.almanach-dz.com/index.php?op=fiche&fiche=1958 consulté le 23/04/2014 à 09H10.

[www.banque mondiale.org/fr/coutry/algeria/overview](http://www.banque_mondiale.org/fr/coutry/algeria/overview). Consulté le 12/02/2014 à 18H.

www.fce.dz/index.php/entreprendre/code-de-bonne-gouvernance consulté le 2011/10/14

www.lemoci.com/Algerie/Indic.../011-47171-Algerie.html consulté le 12/02/2014 à 22h30

www.rouiba.com.dz/evenement/actualites/73-1er-prix-national-de-linnovation-a-la-nca-rouiba consulté le 23 /04/2014 à 10H 30.

Annexe 1 : Questionnaire

Questionnaire de recherche doctorale sur la responsabilité sociale (sociétale) de l'entreprise, destiné aux cadres dirigeants, managers et chefs d'entreprises

Madame, monsieur

Dans le cadre de notre recherche doctorale sur la responsabilité sociale des entreprises, nous vous adressons ce questionnaire d'enquête destiné à recueillir des informations précises sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme outil de bonne gouvernance.

Nous sommes convaincus que la participation du plus grand nombre d'entreprises est essentielle à la réussite de notre étude et nous espérons que votre entreprise acceptera d'y prendre part.

Veuillez remplir le document en restant le plus fidèle possible à la réalité. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse, le questionnaire vise à évaluer votre perception de la responsabilité sociale des entreprises. Les réponses au questionnaire ne seront utilisées qu'à des fins de recherche et resteront confidentielles.

En vous remerciant pour votre participation à l'étude, nous vous prions de croire en nos sentiments les meilleurs.

Mme HADJ SLIMANE Hind enseignante à la Faculté des Sciences Économique, de Gestion et des Sciences Commerciales. Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen Algérie. Sous la direction du :

Pr BENDIABDELLAH Abdeslam

Directeur du laboratoire « Management des Hommes et des Organisations »

Email : a_bendiabdellah@yahoo.fr

❖ **Votre fonction au sein de l'entreprise**

Dans cette partie, il vous est demandé de fournir des informations générales sur votre société et vous-même.

PDG DG DRH Gérant Autre :

❖ **Vous êtes âgés de :**

Moins de 35 ans entre 36 et 50 ans plus de 51 ans

❖ **Le secteur d'activité de votre entreprise:**

- Agro-industrie
- Bâtiments et Travaux Publics
- Industrie (Biens d'équipements industriels, Santé, Mécanique...)
- Services (Financiers, TIC, Transport et logistique)

❖ **La taille de l'entreprise :**

PE ME GE TGE

❖ **Veillez indiquer vos années d'expérience.**

Moins de 5 ans de 6 ans à 10 ans Plus de 11 ans

❖ **Le marché cible de votre entreprise:**

Domestique (Algérien seulement) Export Mixte (les deux)

I. Degré de connaissance de la Responsabilité Sociale (Sociétale) de l'Entreprise RSE

Ces questions vont nous permettre de connaître votre degré de connaissance de la RSE, la contribution perçue de votre entreprise à la RSE.

Q1. Parmi ces propositions, laquelle pensez vous être la définition exacte du sigle "RSE"?

- Règlement Socio- Économique
- Responsabilité Sociétale et Environnementale
- Représentation Syndicale des Entreprises
- NSP (ne sais pas)

Q2. Quelles sont, à votre avis, les problématiques dominantes de RSE auxquelles votre entreprise pourrait faire face?

- Problématiques sociales internes
- Problématiques de droit humain
- Problématiques économiques et financières
- Problématiques environnementales
- Relations avec les partenaires économiques
- Qualité des produits et services mis sur le marché
- Relations avec les populations locales
- Autre :

Echelle allant de **1: non pas à ma connaissance, 2: oui je crois, 3: oui, on essaye, 4: oui, sans aucun doute, 5: pas de réponse ou non concerné**

	1	2	3	4	5
Q3. Pensez vous menez des projets dans une perspective de RSE?					
Q4. Avez-vous connaissance des organismes pouvant vous aidez dans une démarche RSE?					
Q5. Avez-vous connaissance des principes de bonne gouvernance ?					
Q6. Avez-vous connaissance de la norme ISO 26000 de la RSE?					
Q7. Avez-vous connaissance du code de bonne gouvernance algérien ?					
Q8. Avez-vous fait appel à un conseil externe dans le but d'améliorer les performances sociales et environnementales de votre entreprise?					

Pouvez vous donner votre niveau d'accord avec les affirmations (merci de cocher la réponse qui correspond le plus à votre niveau d'accord :

1 = pas du tout d'accord, 2=pas d'accord, 3=pas de réponse, 4=plutôt d'accord, 5= tout à fait d'accord

Q9. Quelles sont les motivations qui pourraient vous pousser à mettre en œuvre des pratiques socialement responsables dans votre entreprise ?

	1	2	3	4	5
Meilleure image de l'entreprise (améliorer la réputation de l'entreprise)					
Réduction des coûts					
Meilleure performance économique					
A la recherche d'avantage concurrentiel					
Valeur personnel du dirigeant					
Chance pour acquérir de nouveaux marchés					
Répondre aux attentes réglementaires					
Motivation des salariés					
Meilleure relation avec les partenaires commerciaux (investisseurs, fournisseurs...)					
Demande des clients					
Adoption d'un code de conduite ou une charte éthique					
La mise en œuvre de mesures claires en matière de gouvernance d'entreprise					

Q10. Quelles sont les raisons qui vous empêchent (freins) d'intégrer une démarche socialement responsable ?

1 = pas du tout d'accord, 2=pas d'accord, 3=pas de réponse, 4=plutôt d'accord, 5= tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
Manque de temps					
Nous nous concentrons sur la pérennité économique de notre entreprise					
Manque d'informations					
Manque d'appui public					
Pas de bénéfice à attendre					

II. RSE et Gouvernance de l'entreprise

Cette partie va nous permettre de mesurer votre perception et votre appréhension des caractéristiques du mode de gouvernance présent dans votre entreprise. (L'organe décisionnel de votre entreprise)

Q11. Déterminer votre niveau de perception des valeurs partagées par l'ensemble de vos collaborateurs et si ces valeurs vont vers un engagement en faveur de la RSE ou développement durable

1 = pas du tout d'accord, 2=pas d'accord, 3=pas de réponse, 4=plutôt d'accord, 5= tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
Il est important de respecter les valeurs dans notre entreprise					
Notre entreprise a des valeurs et des règles de conduite qui sont définies et mise en application					
Notre entreprise communique ces valeurs à ses clients, partenaires commerciaux, fournisseurs et autres parties prenantes (par ex. lors de présentation de l'entreprise dans les supports médiatique)					
Les clients ont une bonne connaissance spontanée des Valeurs et des Règles de conduite de notre entreprise					
Les salariés sont régulièrement sensibilisés aux Valeurs et Règles de conduite de notre entreprise					
Nos Valeurs personnelles sont en harmonie avec celles de notre entreprise					
Nous nous impliquons dans un programme de bonne gouvernance en accord avec nos Valeurs					
Nous prenons en considération les acteurs "faibles ou absents" (populations vulnérables, démunis, handicapés..) dans la détermination des objectifs, des Valeurs de l'entreprise et dans sa culture.					
Nous démontrons l'implication et les convictions de la direction de l'entreprise par des actes exemplaires visibles					

Q12. Quel est votre niveau de perception des principes de bonne gouvernance appliqués par votre entreprise ?

1 = pas du tout d'accord, 2=pas d'accord, 3=pas de réponse, 4=plutôt d'accord, 5= tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
La redevabilité: assumer ses décisions et activités, leurs impacts et d'en rendre compte					
La transparence					
Le comportement éthique					
La reconnaissance des intérêts des parties prenantes (collaborateurs)					
Le principe de respect de la Loi					
La prise en compte des normes internationales de comportement					
le respect des droits de l'Homme					

III. Dimensions de la RSE au niveau sociale, environnementale et sociétale

Q13. Quel est votre niveau de perception de la RSE dans le domaine sociale (sur le lieu de travail) ?

1 = pas du tout d'accord, 2=pas d'accord, 3=pas de réponse, 4=plutôt d'accord, 5= tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
Mon entreprise incite les salariés à développer leurs compétences et une carrière à long termes (plan de formation, procédure d'évaluation des performances...)					
Mon entreprise encourage la diversité au sein de ses salariés (âge, genre (Homme/Femme), Handicapé)					
Mon entreprise consulte les salariés à propos des décisions importantes					
Mon entreprise applique des mesures appropriées en matière de santé, sécurité, bien-être assurant une protection suffisante des salariés					
Mon entreprise offre à ses salariés un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privé (ex. temps de travail flexible, travail à domicile...)					
mon entreprise est attentive aux demandes des syndicats					
Mon entreprise sanctionne de manière formelle les comportements non éthiques de la part de tous ses membres					
mon entreprise a un système de rémunération de qualité					

Q14. Quel est votre niveau de perception de la RSE dans le domaine environnemental (écologique) ? 1 = pas du tout d'accord, 2=pas d'accord, 3=pas de réponse, 4=plutôt d'accord, 5= tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
Mon entreprise réduit et recycle ses déchets					
Mon entreprise protège l'environnement naturel					
Mon entreprise réduit les conséquences environnementales des transports					
Mon entreprise tient à réduire sa facture énergétique					
Mon entreprise gère les nuisances sonores					
Mon entreprise à une certification environnementales (ISO 14001 ou autres)					
Mon entreprise à une stratégie de prévention et de contrôle de la pollution (émissions dans l'atmosphère de CO2, dans l'eau, rejets d'effluents...)					

Q15. Quel est votre niveau de perception des relations de votre entreprise avec ses collaborateurs externes (Clients, fournisseurs, associations, sous-traitants, Etat...)?

1 = pas du tout d'accord, 2=pas d'accord, 3=pas de réponse, 4=plutôt d'accord,
5= tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
Mon entreprise assure l'honnêteté et la qualité dans tous ses contrats, transactions et publicités					
Mon entreprise collabore avec d'autres entreprises ou organisations pour aborder les problématiques liées à l'entrepreneuriat responsable					
Mon entreprise favorise la consultation et le dialogue avec ses clients					
Mon entreprise se conforme toujours à la Loi					
Mon entreprise paie avec ponctualité les factures de ses fournisseurs					
Mon entreprise favorise la consultation et le dialogue avec ses sous traitants et fournisseurs					

Q16. Quel est votre niveau de perception de la RSE dans le domaine sociétal (La communauté locale, philanthropie) ?

1 = pas du tout d'accord, 2=pas d'accord, 3=pas de réponse, 4=plutôt d'accord,
5= tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
Mon entreprise parraine et sponsorise des événements sportifs et /ou culturels					
Mon entreprise fait du mécénat humanitaire et/ou social assez souvent (ex. engagements humanitaires)					
Mon entreprise dialogue avec la communauté locale					
Mon entreprise participe au développement du tissu industriel local					
Mon entreprise offre des formations aux personnes de la communauté locale					
Mon entreprise soutien financièrement les associations de bienfaisance					
Mon entreprise encourage les salariés à participer à des activités de la communauté locale					
Mon entreprise favorise l'échange avec l'université (stagiaire, financement de projet de recherche scientifique...)					

Q17. Quel est votre niveau de perception de la RSE dans le domaine économique ?

**1 = pas du tout d'accord, 2=pas d'accord, 3=pas de réponse, 4=plutôt d'accord,
5= tout à fait d'accord**

	1	2	3	4	5
Mon entreprise a pour objectif l'amélioration des résultats financiers					
Mon entreprise prend en considération les valeurs éthiques					
Mon entreprise agit contre la corruption sous toutes ses formes					
Mon entreprise respecte les règles de la concurrence					
Mon entreprise coopère durablement avec ses fournisseurs					
Mon entreprise garantit à ses clients la sécurité des produits ou des services					
Mon entreprise s'efforce de concilier rentabilité économique et rentabilité sociale					

Merci pour votre collaboration

Annexe 2

Liste des entreprises de l'échantillon

Liste des participants Nationaux Foire internationale d'Alger FIA 2012

Secteur : Industrie Electrique & Electronique	
N°	Exposant
1	COBRA ELECTRONICS
2	ESSALEM ELECTRONICS
3	SARL SOUMMAM COMUTER SYSTEM
4	SARL UTA SERVICES
5	SARL BMS AS ELBI
6	EURL ARCODYM
7	ENIEM
8	SARL SIMPEX
9	CABEL SPA
10	EDIEL SPA
11	SARL REMELEC
12	SARL GROUPE BENHAMADI ANTAR TRADE
13	SARL MOBYLAND
14	SARL CREPOWER INDUSTRIE
15	SARL BISMA DISTRIBUTION TUDOR ALGERIE
16	EURL RAYLAN
17	SAMHA
18	SARL NACER GINIE DURABLE
19	ENIE
20	EPE ELECTRO INDUSTRIE SPA
21	CRISTOR
22	ABVAP

Secteur : Grands Travaux, Bâtiment & Matériaux de Construction	
N°	Exposant
1	MODIVI CONSTRUCTION MODULAIRE
2	SARL DADA PROTECH
3	EURL PAUMELUX
4	PLAF PVC
5	SARL GMNI EQUIPEMENTS
6	NSC MAGREB
7	SARL CGMSG
8	GROUPE RAHMANI
9	GERMAN
10	SARL CLEMCA
11	SARL CARF
12	BATICOMPOS SPA
13	SARL GROUPE AGOUNE
14	SARL TORO BAWDES
15	EURL MAT BTP
16	SARL VIBA
17	FARPHOS GROUPE
18	EPE JIJEL LIEGE ETANCHEITE SPA
19	CERTAF MAGHNIA
20	SARL MCA GIPAR
21	SNC UFMATP AZIEZ
22	FERROVIAL
23	GICA

Secteur : Mécanique, Sidérurgie & Métallurgie	
N°	Exposant
1	EPE POVAL SPA
2	FONDAL
3	SNVI
4	EPE PMAT SPA
5	ANABIB GROUPE
6	SARL ALUFLEX
7	SARL TUBELUX
8	ENMTP
9	ARCOPLAST
10	BOURDACHE MOHAND BETA
11	HODNA METAL
12	SARL BELLAT 1
13	GMFCI
14	KHELIF CLOTURE
15	AGRO INDUSTRIE
16	ETS BOUROUINA LARBI
17	SARL TIRSAM

Secteur : Services	
N°	Exposant
1	ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER
2	EURL LIGT PUB
3	GEMA
4	BADR
5	CNEP BANQUE
6	SARL AVENIR DECORATION
7	SARL LMTS
8	CNRC
9	SNTR GROUPE
10	FGAR
11	AXA ASSURANCES ALGERIE
12	BANQUE AL BARAKA D'ALGERIE
13	AIR ALGERIE
14	ALL – DECORAIXE
15	CACI
16	CAAT
17	ONNAPH
18	ANDI
19	KOMPASS ALGARIE
20	SPA CCS SANTE ET ENVIRONNEMENT
21	ALIANE INFO SARL
22	PUB CAR
23	SAA
24	GS1 ALGERIA
25	CAAR
26	SARL NORMISO
27	EDITION EL MORCHID
28	MTA
29	ARCOFINA SPA
30	ALSALEM BANK
31	CPA
32	ONT
33	SOCIETE GENERAL
34	CAGEX
35	AMS
36	BEA
37	BNA
38	CGCI PME SPA
39	NCM EVENT
40	ALGERIA BC
41	IDHOURAR TOURS
42	ALLIANCE ASSURANCES
43	GRAVURE PUB
44	CNAN NORD SPA
45	ANIREF

46	EDITION ELAOURASSIA
47	BAMPC
48	FORUM DES CHEFS D'ENTREPRISES
49	SALAMA ASSURANCES ALGARIE
50	KHELIF CLOTURE
51	EL DJAZAIR EISTITHMAR SPA
52	NH MEDIA
53	BDL
54	INPED
55	ALGEX
56	SARL BIG NUMERIQUE
57	CNAN MED SPA

Secteur : Energie, Chimie & Pétrochimie	
N°	Exposant
1	SAPL SOPALUX 2000
2	LABORATOIRES VENUS SAPECO SARL
3	ENAVA
4	AGENOR SPA
5	LINDE GAS ALGERIE
6	ENAP
7	SARL TECHNIGRAPH
8	IECO EMBALLAGE
9	SARL EMBALLE PLAST
10	ENPEC SPA
11	SARL PEINTURE MIDY II
12	GENERAL EMBALLAGE
13	NAFTAL SPA
14	SARL SIFCO
15	SARL GHARDAIA FALCONS
16	SONATRACH
17	EDINAL SPA
18	SARL PARFUMS KARL ANTONY PARIS
19	LABORATOIRES FLORA
20	GROUPE SAIDAL
21	SARL SPI
22	SARL CORAIL BIJOUX ALGERIE
23	BELCOL
24	MAGHARATE ELMORDJANE
25	SNC BEAUTY MIS
26	GROUPE ENAD
27	SARL PERFEST EMBALAGE
28	ENASEL
29	GROUPE ENPC
30	EURL DARYBEL
31	EURL SAPEDER
32	SARL UNIVERS DETERGENT
33	SARL SPLENDID

34	EPE TONIC INDUSTRIE
35	SARL ZTMAM
36	HYGINEX
37	LABO NEGLYNE
38	ETS BEKA STAR

Secteur : Espace Partenariat	
N°	Exposant
1	IADIPLAST SARL
2	EURL LAMRAOUI SAID
3	OVAGLASS
4	COGEETP SPA
5	SARL TPS
6	ALGOMAT SPA
7	EURL HADDAD EQUIPEMENT -HEP-
8	SARL MAG France
9	SARL SEMOYA
10	EURL FARISSIABTP
11	SARL SGO BOUMERDES
12	EURL FIAT ALGERIE
13	ASTRA MOTORS ALGERIE
14	SARL EXIMPRO
15	PETROSER
16	LADIPLAST SARL
17	EURL TECHNO GRAPH PLUS
18	ALMEXOL ALGERIE SARL
19	SARL SOCOPE
20	SARL BEHLOULI CERIOTTI
21	SARL EXIMATEL
22	ALTRUCK COMPANY
23	SARL ROLMAN WORLD IMP/EXP
24	SARL RIVE SUD CONDI
25	SARL CATRAS
26	SARL SOFRAMIMEX
27	EURL GDETTHERMIQUE
28	SARL ALWIN ALGERIE
29	SARL ROLANDTECNIC ALGERIE
30	SARL AFHYMAT ALGERIE
31	SARL TOUFIK
32	EURL ASKY PRINT
33	SARL ARC TRUCKS
34	ATLAS COPCO
35	SARL NACIR
36	EURL MAROUA IMPEX
37	SARL FPH
38	EURL INTER TECHNIQUES
39	EURL COGEPRA
40	SARL ALGER ENGIN

41	GROUPE HASNAOUI SONY
42	EURL GM TRADE
43	KOLLIRAMA
44	EURL MECHANICAL ENGINEERING
45	SARL SOLID ALGERIE
46	DEMEDISTRAL
47	SIDOL
48	SARL LA NOUVELLE COTE
49	SARL SIMTIS ALGERIE
50	G H KAMATSU
51	SARL ELECTROSPEED
52	SARL PROPAP
53	DISTRIBUTION PERKINS ALGERIA
54	EURL MELINAS
55	MSM
56	EURL GIFT SHOP IMP/EXP
57	ZAKI INDUSTRIE
58	SAMOS GROUP INDUSTRIE
59	EZZAHIRI
60	SARL MODA TURK IMPORT /EXPORT
61	STE BB MACHINE SERVICES
62	SARL TAHRAOUI
63	SOSKA EURL
64	SARL KHALED INDUSTRIE
65	HOME CASSIOPEE
66	SPA BTK TIARET
67	SIMEC / ECOSOFT
68	BOURDACHE ETS
69	UTA EQUIPEMENT
70	CASE ALGERIE
71	EURL SAMISEC
72	SARL ETS SIAD AUTOMOBILES
73	ENTREPRISE PHOTOGRAVURE LASER
74	SARL KSAF ELECTRIC
75	SARL BANVI IMPORT / EXPORT
76	EURL -X- OPTIC MAGHREB
77	SARL SOFACC
78	IFADA IMPO/EXP
79	SARL ULUSOY (GOLDEN ROSE)
80	INTERMAT
81	BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE
82	SAFI OVERSEAS
83	TELEPARTENERS SYSTEM
84	SARL S N G
85	EURL GENICHEM
86	SARL BIO SMS
87	ROBOTIC APPLIANCES ALCO EURL
88	SHANGLIN ALGERIE
89	SRL MARTINEZ Y SANZ ALGERIE

90	EURL THE CLEANER
91	SARL CREOM ALGERIE
92	SARL BRUBEN IMPORTTATION
93	EURL NET INDUSTRIEL
94	EURL GRANDE DES MACHINES GMI
95	SARL MDAA
96	SARL BLIDA MACHINE
97	SARL BRH ALGERIE
98	SARL 2B COPIES SUPPLIES
99	SARL DECO DECK
100	SARL DARINET
101	HORIZON NUMERIQUE
102	SARL GROUPE HMS WORLD STYLE
103	SARL SAINTE PLUS
104	SARM AMG LOC
105	SARL MANBAA EL GHOSLANE
106	SARL SATMIA
107	SARL UNICARBID INTERNATIONAL
108	SARL GROUPE GOUISEM IMP/EXP
109	SAFI OVERSEAS
110	SARL SOURIRE ALGERIE
111	EURL MIXTRADE
112	EURL OUMAINA IMP/EXP
113	SARL ELALIA INTERNATIONAL
114	SARL ETROLEC
115	SARL AKARC ENCIEL
116	SARL ASSAMER
117	SARL COSMO GRAPHIC
118	SARL GROUP HMS WORLD
119	SARL SATMIA
120	GMI GRAND DES MACHINES
121	EURL NAITECH ALGERIE
122	ASMA CARROSSERIE INDUSTRIELLE
123	OMINIUM MECHANIQUE GENERALE
124	MOBICAM
125	EURL KHALEF MOTORS DISTRIBUTION
126	EUROALGER INDUSTRIE
127	EURL WELL MARKETING
128	BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE
129	REDOUANE COLLECTION
130	SARL BACHTEX
131	SARL NOUR MACHINES
132	NOVAPHONE
133	SARL THERMO TECH
134	SARL COLINCO
135	SARL YACHANG INDUSTRIELLE ET COM
136	GTE SOL
137	EURL RIMATEC

Secteur : Agroalimentaire	
N°	Exposant
1	EURL ALGERO PACK
2	SNTA
3	SARL MEZATI ET DZIRI APICULTURE
4	SARL HODNA LAIT
5	ONAB
6	ADDAD SALIM
7	KANDI
8	VITA JUS
9	SARL ALMAG
1	NCA ROUBA
10	SARL SOBCO
11	SPA COGB LA BELLE
12	EURL SOSEMIE
13	SIM SPA
14	EURL LA ROSE DES FETES
15	SARL CONSERVERIE DE VIANDES
16	SARL ISO9
17	SARL IBRAHIM ET FILS IFRI
18	SARL MAHBOUBA
19	NESTLE ALGERIE SPA
20	SARL EMBG TOGI
21	SARL FROMAGERIE NOBLE
22	TAHRAOUI
23	NESTLE WATERS ALGERIE
24	SARL AFRICAFE
25	SARL FAR EAST MARKETING
26	BOISSON D'OR
27	EURL LAYA ALIMENTA COMPANY
28	SARL POSTER ALGERIE
29	PROMASIDOR DJAZAIR
30	CHOCAM'S CHOCOLATERIE
31	CEVITAL
32	SPA GRANDS MOULINS DU DAHRA
33	SARL SAWABEN DISTRIBUTION
34	SARL PALMIER D'OR
35	GRANDE VINAIGRERIE CONSTANTINOISE
36	AKFA VOLAILE IDIR
37	SARL NEW AGENCY

Secteur : textiles, cuirs et prêt a porter	
N°	Exposant
1	SARL MATELAS ATLAS
2	EURL TI & CO
3	EURL BONTI
4	L'ALGERIENNE DES TEXTILES
5	SARL EL ZAROUKA

6	ANGORA
7	SARL MALTI
8	MVL CUIR
9	SAIM
10	SARL BLEU NUIT
11	SARL SIRENE DECO
12	SARL TAPIDOR
13	C & H
14	ETS BEGGAH AYOUB
15	EURL REDOUANE COLLECTION
16	SARL PLANTE DU SOMMEIL MATELS
17	AZZI

Secteur : Matériels pour collectivités	
N°	Exposant
1	HFI ETS HACEINI B
2	SONARIC SPA
3	SARL FECA
4	F C MORSI
5	KOUBA BALANCE
6	GROUPE BCR
7	SARL ALFA ASCENSEUR
8	SARL FROID ET CHAUD DU NORD

Secteur : Ameublement et décoration	
N°	Exposant
1	ADECOR SPA
2	SARL SIMO PRODUCTION
3	CAMMO
4	EPE NEDROMEUBLES SPA
5	LEADER MEUBLE TABOUKERT
6	BOIKO
7	LITMODE
8	SOCIETE DE VENTE DE MEUBLES

Liste des acronymes

- ANURB : Agence Nationale de l'Urbanisme
- BTP : Bâtiment et Travaux Publics
- CACI : Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
- CARE : Club D'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise
- CDD : Commission développement durable
- CNN : Conseil National de la Normalisation
- CETIM : Centre d'Etudes et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de construction
- CIPE : *Centre For international Private Entreprise*
- CTPP : Contrôle Technique des Travaux publics
- DELD : Développement économique local durable
- DEVED : Développement Economique Durable
- EMAS : *Eco-Management and Audit Scheme*
- ENAC: Entreprise nationale de canalization
- ENSM: Ecole Nationale Supérieure De Management
- ETRHB: Entreprise des travaux routiers, hydrauliques et bâtiment
- FAO: *Food and agriculture organization*
- FCE: Forum des Chefs d'entreprise
- GIZ: Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit (Agence allemande de coopération internationale)
- GRI : *Global Reporting Initiative*
- IANOR : Institut algérien de normalisation
- INAPI : Institut National Algérien de la Propriété Industrielle
- IDEE : Innovation Développement Durable Entrepreneuriat Emploi
- ISO : *Institute Standard Organisation*
- ISR: Investissement Socialement Responsable
- MENA : *Middle East and North Africa*
- METAP : *Mediterranea Environmental Technical Assistance Programme*
- NCA-Rouiba : Nouvelle conserverie Algérienne-Rouïba
- OCDE : Organisation de coopération et développement économique
- OIT : Organisation internationale du travail

- OMD : Objectifs du millénaire sur le Développement
- ONN : Organisme national de normalisation
- ONS : Office nationale des statistiques
- ONU : Organisation des nations unies
- OTC : Obstacles Techniques au Commerce
- PAM : Plan d'Action pour la Méditerranée
- PIB : Produit interne brut
- PME : Petite et moyenne entreprise
- PNAE-DD : Plan National d'actions pour l'environnement et le développement durable
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement.
- PPDRI : Projet de proximité de développement rural intégré.
- PRCE : Gestion des ressources, changement climatique et énergie
- RSE : Responsabilité sociale de l'entreprise.
- SASACE : Société Algérienne de Sacs Enduit
- SEEAL : Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger
- SIDA : *Swedish International Development Cooperation Agency*
- SPI: Savoir-Performance-Innovation
- TPE : Très petite entreprise

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1. Les sources américaines de la RSE selon Pasquero	19
Tableau 1.2. La construction théorique de la RSE	27
Tableau 1.3. Définitions de la notion de « parties prenantes »	32
Tableau 1.4. Evolution des définitions théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise	42
Tableau 1.5. Référentiels institutionnels liés à la RSE	48
Tableau 2.1. Typologie des mécanismes de gouvernance des entreprises	71
Tableau 2.2. Synthèse des principales théories de la gouvernance	82
Tableau 2.3. Les stratégies pour impliquer les parties prenantes	86
Tableau 2.4. Responsabilités, risques et enjeux sectoriels (Liste non exhaustive)	87
Tableau 2.5. Typologies comportementales en matière de RSE	97
Tableau 2.6. Typologie de la RSE selon Maignan et Ralston (2002)	98
Tableau 2.7. Les systèmes de contrôle de gestion « standards et orientés vers la RSE	105
Tableau 2.8. Les rôles du CA et CE dans le processus de responsabilisation sociale de l'entreprise	116
Tableau 3.1. Répartition des entités économiques selon le secteur l'activité	121
Tableau 3.2. Les indicateurs macro-économiques de l'Algérie 2013-2015	121
Tableau 3.3. Situation du commerce extérieur à fin Février 2015	122
Tableau 3.4. Répartition des entités économiques selon le secteur d'activité	125
Tableau 3.5. Population globale des PME à la fin du 1 ^{er} semestre 2013	125
Tableau 3.6. Evolution des PME par secteurs d'activité (1 ^{er} semestre 2013)	126
Tableau 3.7. Répartition des salariés par secteur d'activité et strate d'effectifs	127
Tableau 3.8. Conventions internationales touchant les principes de la RSE ratifiées par l'Algérie	131
Tableau 3.9. Les principaux textes internationaux ratifiés par l'Algérie en matière d'environnement	135
Tableau 3.10. Nombre d'entreprises certifiées ISO 9001,14001, 22000 en Algérie	142
Tableau 3.11. Entreprises Algériennes adoptant la norme ISO 26000	145

Tableau 4.1. Une vue synoptique générale de la construction d'un processus de recherche	167
Tableau 4.2. Etudes empiriques de la perception de la RSE a travers la carte cognitive	174
Tableau 4.3. Echantillon d'entreprise de l'étude qualitative	180
Tableau 4.4. Analyse de centralité du répondant de l'entreprise E1	183
Tableau 4.5. Analyse de centralité du répondant de l'entreprise E2	184
Tableau 4.6. Les facteurs les plus importants dans les cartes cognitives E1 et E2	185
Tableau 5.1. Arbre conceptuel des domaines d'engagement de la RSE de Viageo	195
Tableau 5.2. Choix de la mesure de la Bonne Gouvernance retenue	197
Tableau 5.3. Choix de la mesure de la perception de la RSE	198
Tableau 5.4. Etudes empiriques se rapprochant de notre recherche	200
Tableau 5.5. Répartition des entreprises de l'échantillon selon le secteur d'activité	202
Tableau 5.6. Fonctions des répondants	206
Tableau 5.7. Tranches d'âge des répondants	207
Tableau 5.8. Années d'expériences des répondants	207
Tableau 5.9. Taille de l'entreprise (selon effectifs)	208
Tableau 5.10. Secteur d'activité	209
Tableau 5.11. Marché cible	210
Tableau 5.12. Les valeurs de l'alpha de Cronbach selon la typologie de Vellis (2003)	217
Tableau 5.13. Valeurs de la mesure KMO	218
Tableau 5.14. Démarche du paradigme de Churchill actualisée par Roehrich (1993)	219
Tableau 5.15. L'analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure de la perception des valeurs partagées	221
Tableau 5.16. L'analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure de la perception des principes de bonne gouvernance	222
Tableau 5.17. Structure factorielle et fidélité de l'échelle de la Bonne gouvernance	223
Tableau 5.18. L'analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure de la perception de la dimension sociale de la RSE	224

Tableau 5.19. L'analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure de la perception de la dimension environnementale de la RSE	224
Tableau 5.20. L'analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure de la perception de la dimension sociétale de la RSE	225
Tableau 5.21. Structure factorielle et fidélité de l'échelle de perception de la RSE	226
Tableau 5.22. ANOVA à 1 facteur Age -RSE	230
Tableau 5.23. Comparaison multiple - Tranches d'âge	230
Tableau 5.24. ANOVA à 1 facteur- Années d'expériences	231
Tableau 5.25. Comparaisons multiples- Années d'expérience	231
Tableau 5.26. ANOVA à 1 facteur- Taille de l'entreprise	232
Tableau 5.27. ANOVA à 1 facteur- secteur d'activité	233
Tableau 5.28. Comparaisons multiples- Secteur d'activité	233
Tableau 5.29. Comparaison entre Statistiques de groupe	234
Tableau 5.30. Test d'échantillons indépendants	234
Tableau 5.31. Récapitulatif des modèles	235
Tableau 5.32. ANOVA ^a Bonne gouvernance- RSE	235
Tableau 5.33. Coefficients de régression de la RSE sur la Bonne gouvernance	235
Tableau 5.34. Matrice corrélacionnelle (RSE, BG, Dimensions RSE)	236
Tableau 5.35. Synthèse des résultats des tests du rôle des variables Individuelle et organisationnel sur les réponses des dirigeants à leur perception de la RSE	238
Tableau 5.36. Synthèse des résultats des tests de relations entre la RSE, Bonne Gouvernance et les dimensions sociale, environnementale, sociétale et économique	238

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Plan de la recherche	9
Figure 1.1. La construction historique de la RSE	16
Figure 1.2. Les trois dimensions du modèle d'évaluation de la performance sociale selon Carroll	23
Figure 1.3. Le modèle tridimensionnel de Carroll	23
Figure 1.4. Fondements normatifs de la théorie des parties prenantes	34
Figure 1.5. Le modèle en réseau des parties prenantes de l'organisation	38
Figure 1.6. Un modèle intégrateur de mise en œuvre de la RSE	57
Figure 1.7. Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises	60
Figure 2.1. Matrices à double entrée des grilles d'analyse de dynamisme/pouvoir, pouvoir/intérêt, et de menace/coopération	90
Figure 2.2. Les étapes d'identification des parties prenantes	91
Figure 2.3. Modèle de l'échelon supérieur des organisations	101
Figure 2.4. Le Balanced scorecard (BSC) de Kaplan et Norton	105
Figure 4.1. La cartographie cognitive : une représentation d'une représentation	172
Figure 4.2. La complexité du mode de pensée des dirigeants	173
Figure 4.3. Carte cognitive de E1 (NCA Rouiba)	181
Figure 4.4. Carte cognitive de E2 (ERATBA Tlemcen)	182
Figure 5.1. Fonctions des répondants	206
Figure 5.2. Tranches d'âge des répondants	207
Figure 5.3. Années d'expériences des répondants	208
Figure 5.4. Taille de l'entreprise (selon effectifs)	208
Figure 5.5. Secteur d'activité	209
Figure 5.6. Marché cible	210

Figure 5.7. Définition de l’acronyme « RSE »	210
Figure 5.8. Problématique dominante « RSE » de l’entreprise	211
Figure 5.9. Projets dans une perspective de RSE	211
Figure 5.10. Connaissance d’organismes d’aide (démarche RSE)	212
Figure 5.11. Connaissance des principes de Bonne Gouvernance	212
Figure 5.12. Connaissance de la norme ISO 26000	213
Figure 5.13. Connaissance du code de Bonne Gouvernance	213
Figure 5.14. Faire appel à un conseil externe	214
Figure 5.15. Motivations à l’adoption de pratiques RSE	215
Figure 5.16. Freins à l’adoption de pratiques RSE	215

TABLE DES MATIERES

Introduction générale	1
Première partie : Approche théorique et conceptuelle de la recherche : La Responsabilité Sociale de l'entreprise outil de bonne gouvernance	
Chapitre 1 : La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : de la théorie à la pratique	
Introduction	10
1.1. La construction historique de la responsabilité sociale de l'entreprise	11
1.1.1. Racines philosophiques de la RSE	11
1.1.2. Racines religieuses de la RSE	12
1.1.3. Les pères fondateurs de la RSE	14
1.2. L'émergence de la notion de Responsabilité sociale de l'entreprise	17
1.2.1. Aux Etats unies d'Amérique (USA)	17
1.2.2. En Europe :	20
1.2.3. En Afrique :	21
1.3. Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise	22
1.3.1. Les différentes phases de conceptualisation de la RSE :	22
1.3.1.1. Théories instrumentales :	25
1.3.1.2. Théories politiques :	26
1.3.1.3. Théories intégratives :	26
1.3.1.4. Théories éthiques :	26
1.3.2. Les théories néo-institutionnelles	27
1.3.2.1. La classification de Di Maggio et Powell (1983)	28
a. Les contraintes coercitives	28
b. Les contraintes normatives	28
c. Les contraintes mimétiques	28
1.3.2.2. La classification de Scott (2001)	29
a. Institutionnalisation par régulation	29
b. Institutionnalisation qui prend une forme normative	29
c. Institutionnalisation qui trouve ses bases dans une culture	30
1.3.3. La théorie des parties prenantes (<i>Stakeholders theory</i>)	31
1.3.3.1. Définitions de « parties prenantes »	31
1.3.3.2. Les différents courants théoriques	32
1.3.3.3. Les typologies des parties prenantes	35
1.3.3.4. Le modèle en réseau des parties prenantes de l'organisation	37

1.3.4. Définitions théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise	39
1.3.4.1. Business is business	41
1.3.4.2. Business and society	41
1.3.4.3. Business within society	41
1.3.5. Les valeurs individuelles et la responsabilité sociale de l'entreprise	43
1.4. Le processus d'institutionnalisation de la RSE	44
1.4.1. Les référentiels liés à la RSE	45
1.4.2. Les définitions institutionnelles de la responsabilité sociale de l'entreprise	48
1.4.3. ISO 26000 : un cadre universel pour la RSE	50
1.4.3.1. La norme européenne EMAS	50
1.4.3.2. La norme Standard SA 8000 : (Social Accountability Standard 8000)	51
1.4.3.3. OHSAS 18001 : (Occupational Health and Safety Assessment Series)	51
1.4.3.4. AA 1000 : (AA : Accountability)	51
1.4.3.5. L'ISO 26000	52
a. Les principes de responsabilité sociétale	53
b. Les questions centrales de la responsabilité sociétale	54
c. Détermination du périmètre de responsabilité	54
1.5. La RSE : Vision d'aujourd'hui	58
1.5.1. Vision contemporaine de la RSE	58
1.5.2. Les enjeux de la RSE	59
1.5.2.1. L'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise par contrainte	60
1.5.2.2. L'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise à la quête d'une opportunité économique	61
1.5.3. La mise en œuvre des démarches RSE dans l'organisation	61
1.5.3.1. Susciter un intérêt sur le thème de la RSE dans l'organisation	62
1.5.3.2. Evaluer l'entreprise dans son contexte sociétale	62
1.5.3.3. Etablir une vision et une définition de la RSE	62
1.5.3.4. Evaluer le statut de la RSE en interne et en externe	63
1.5.3.5. Développer un plan stratégique intégré	63
1.5.3.6. Mettre en œuvre les initiatives en matière de RSE	63
1.5.3.7. Communiquer sur les engagements et la performance en matière de RSE	63
1.5.3.8. Evaluer les stratégies de RSE intégrées et la communication sur la RSE	63
1.5.3.9. Institutionnaliser la RSE dans l'organisation	69
Conclusion	64

Chapitre 2 : La RSE comme élément caractéristique d'une nouvelle gouvernance

Introduction	65
2.1. La gouvernance de l'entreprise ou Corporate Governance	66
2.1.1. Histoire et Définition de la gouvernance de l'entreprise	66
2.1.2. L'importance de la gouvernance de l'entreprise	69
2.1.3. Les mécanismes de la gouvernance	70
2.1.4. Les modèles de la gouvernance	71
2.1.4.1. Le modèle de gouvernance actionnariale:	71
2.1.4.2. Le modèle de gouvernance partenariale	72
2.2. Le capital humain comme déterminant de l'évolution de la gouvernance de l'entreprise:	74
2.3. La RSE nouvelle innovation dans la gouvernance de l'entreprise	75
2.3.1. Les approches et les dimensions de la gouvernance des entreprises socialement responsables	76
2.3.1.1. L'approche contractuelle de la gouvernance d'entreprise	77
2.3.1.2. L'approche cognitive de la gouvernance d'entreprise	78
2.3.1.3. L'approche organisationnelle de la gouvernance d'entreprise	79
2.3.2. L'évolution des règles de gouvernance de l'entreprise vers des objectifs sociétaux	81
2.3.2.1. Gouverner avec les parties prenantes vers une responsabilité sociale	82
a. Reconnaître les attentes des parties prenantes	83
b. Identifier et segmenter les parties prenantes	85
c. Engager les parties prenantes	90
2.3.2.2. L'efficacité d'un système de gouvernance intégrant les parties prenantes	91
2.4. Comportements socialement responsables et bonne gouvernance	92
2.4.1. L'adoption des comportements socialement responsables par les dirigeants	92
2.4.2. Cognition managériale et la volonté du dirigeant	94
2.4.2.1. Les typologies des comportements stratégiques en matière de RSE	95
2.4.2.2. Caractéristiques de l'équipe dirigeante et la performance sociale de l'entreprise : Théorie de l'échelon supérieur (Upper Echelon Theory)	99
a. Les fondements de la théorie de l'échelon supérieur	99
b. La disposition des dirigeants à appliquer des politiques de RSE	100
c. Relation entre engagement organisationnel et engagement socialement responsable des dirigeants	100
2.4.2.3. Les processus de formalisation des principes de RSE	102
a. Une phase de diagnostic	102
b. Une phase d'élaboration des principes de RSE	102

c. Une mise en œuvre des principes de RSE	102
d. Des phases régulières d'audit des principes de RSE	102
2.4.2.4. Le reporting, un outil pour contrôler l'engagement RSE de l'entreprise et mesurer les performances	102
a. Le contrôle de gestion de la RSE et par la RSE	104
b. La Global Reporting Initiative : Un outil de reporting	106
c. Les indicateurs de performance selon la GRI	106
2.4.2.5. Relation entre RSE et bonne gouvernance	107
2.4.3. La « bonne gouvernance » dans les dispositifs de régulation	108
2.4.3.1. L'apparition et la diffusion des codes de bonne gouvernance	109
2.4.3.2. Le nouveau formalisme institutionnel dans l'entreprise	111
2.4.3.3. Les instruments de formalisation de l'éthique	111
2.4.3.4. La sélectivité des codes de bonne conduite	112
2.5. Conseil d'administration et bonne gouvernance	113
2.5.1. Missions du conseil d'administration	113
2.5.2. Les bonnes pratiques liées à la composition des conseils	114
2.5.3. L'évaluation des travaux du conseil comme un levier de performance	115
2.5.4. La promotion de la transparence et la confiance des marchés	117
Conclusion	118

Chapitre 3 : L'émergence de la responsabilité sociale de l'entreprise en Algérie : Etat des lieux

Introduction	119
3.1. Contexte économique, social et environnemental de l'Algérie	120
3.1.1. Le contexte macroéconomique	120
3.1.1.1. Les indices économiques	120
3.1.1.2. Pauvreté	123
3.1.2. Le tissu économique de l'Algérie	124
3.1.2.1. La place de la petite et moyenne entreprise (PME) en Algérie	125
3.1.2.2. Les caractéristiques des PME algériennes	127
3.2. L'Algérie et le développement durable	128
3.2.1. Cadre législatif et institutionnel	129
3.2.1.1. Le dispositif législatif et réglementaire	130
a. Le code du travail	130
b. Droit de l'environnement	132
c. Economie verte, le double objectif de la croissance et de la création d'emplois	136

3.2.1.2. La coopération Internationale	137
a. Projet PNUD	137
b. Projet de coopération avec GTZ-Allemagne	137
c. Projet avec le Fonds Mondial pour l'Environnement	138
d. Projet avec le METAP	138
e. Projet avec la Banque Mondiale	138
f. Projet avec le Plan d'Action pour la Méditerranée (PAM)	138
g. La coopération Algérie –Union Européenne	138
h. La GIZ et la coopération algéro-allemande	139
3.2.1.3. Site web de la plateforme RSE Algérie	140
3.3. La normalisation Algérienne	141
3.3.1. La mission de l'IANOR	142
3.3.2. L'adoption de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dans les entreprises algériennes	143
3.4. Bonnes pratiques d'entreprises	145
3.4.1. La société Nouvelle conserverie de Rouiba (NCA Rouiba)	145
3.5. Les pratiques de « Bonne Gouvernance » en Algérie	148
3.5.1. Hawkama El Djazair : Institut Algérien de Gouvernance d'entreprise	149
3.5.1.1. Mission et objectifs	149
3.5.1.2. Etude sur la compréhension et les pratiques de Gouvernance d'Entreprise	150
3.6. Code de Bonne Gouvernance algérien	152
3.6.1. Objectifs du code de Bonne Gouvernance algérien	153
3.6.2. Modalités de mise en œuvre	153
3.6.3. Dispositif d'accompagnement	154
3.6.4. Structure du Code	154
3.6.5. Les entreprises concernées	155
3.6.6. Les standards de gouvernance	155
3.6.7. Exemples de code de conduite en Algérie	156
3.6.7.1. Code d'éthique des sociétés du groupe SONELGAZ (2010)	156
3.6.7.2. Code de conduite de SONATRACH (2010)	156
3.6.7.3. Code de conduite des affaires du groupe Lafarge (2004)	157
3.7. Les facteurs d'adhésion de la RSE au Maroc et en Tunisie	157
3.7.1. La RSE au Maroc	157
3.7.2. La RSE en Tunisie	159
Conclusion	160

**Deuxième partie : Etude empirique de la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise
et de la bonne gouvernance par les dirigeants algériens**

Chapitre 4 : Méthodologie et analyse de la recherche qualitative

Introduction	161
4.1. Epistémologie de la recherche	163
4.1.1. La réflexion sur le positionnement épistémologique en sciences de gestion	163
4.1.2. Les grands courants épistémologiques en Sciences de Gestion	164
4.1.3. Positionnement épistémologique pour la RSE	166
4.2. L'enquête qualitative : La cartographie cognitive	167
4.2.1. La logique de la perception et cognition managériale	167
4.2.2. Origine de la cartographie cognitive	168
4.2.3. Définitions de la carte cognitive	169
4.2.4. Intérêts de la carte cognitive en sciences de gestion	170
4.2.5. Les éléments constituant la complexité d'une carte cognitive (Causale)	174
4.2.6. Méthode de cartographie cognitive	175
4.2.6.1. L'Observation	175
4.2.6.2. Le questionnaire	175
4.2.6.3. L'Entrevue	175
4.2.6.4. La Grille-répertoire	175
4.2.6.5. Recherche documentaire	176
4.2.7. Les limites de la cartographie cognitive	176
4.2.8. Démarche d'élaboration	177
4.2.8.1. Construction par le chercheur au cours d'entretiens avec deux dirigeants d'entreprises algériennes	179
4.3. Présentation et analyse des cartes cognitives	180
4.3.1. L'importance relative des concepts	182
4.3.1.1. La centralité des concepts pour l'intervenant E1	183
4.3.1.2. La centralité des concepts pour l'intervenant E2	184
4.3.2. Les facteurs les plus influents sur d'autres concepts	185
4.3.3. L'analyse des boucles	186
Conclusion	188

Chapitre 5 : Méthodologie et analyse de la recherche quantitative

Introduction	189
5.1. Définition du domaine des construits de la perception de la RSE et de la Bonne gouvernance	190

5.1.1. Opérationnalisation des variables de contrôle	190
5.1.1.1. Age et années d'expérience du dirigeant	191
5.1.1.2. La taille de l'entreprise	192
5.1.1.3. Le secteur d'activité	193
5.1.1.4. Le marché cible	193
5.1.2. Opérationnalisation des variables principales du modèle	194
5.1.3. Etudes empiriques se rapprochant et éclairant notre recherche	199
5.2. Instrument de collecte des données : la méthode de l'enquête par questionnaire	201
5.2.1. La constitution de l'échantillon	201
5.2.2. Elaboration et administration du questionnaire	202
5.2.2.1. Mode d'administration du questionnaire	202
5.2.2.2. La construction du questionnaire	203
a. Le Pré-test	203
b. Structure finale du questionnaire.	203
5.3. Analyse descriptif de l'échantillon	205
5.3.1. Analyse sociodémographique de l'échantillon	206
5.3.1.1. Les variables individuelles	206
5.3.1.2. Les variables organisationnelles	208
5.3.2. La connaissance de la RSE, la contribution perçue à la RSE	210
5.3.2. Motivations et freins à l'adoption des pratiques RSE	214
5.4. Principes de validation d'une échelle de mesure	216
5.4.1. Les indicateurs de validité d'une échelle de mesure	216
5.4.2. La fiabilité ou fidélité d'une échelle de mesure	217
5.4.3. L'analyse factorielle	217
5.5. Evaluation de la qualité des instruments de mesure de notre échantillo	220
5.5.1. L'analyse factorielle exploratoire	220
5.5.1.1. La validité et la fiabilité de la mesure de la perception de la bonne gouvernance	221
5.5.1.2. La validité et la fiabilité de la mesure de la perception de la RSE	223
5.6. Les choix méthodologiques pour le test des hypothèses	227
5.6.1. L'analyse de la variance (ANOVA)	228
5.6.2. La régression linéaire	228
5.6.2.1. Les conditions d'application de la régression	229
5.6.2.2. L'interprétation des résultats de la régression	229
5.7. Le test des hypothèses	230
5.7.1. L'influence des caractéristiques de l'échantillon sur la perception de la RSE	230

5.7.2. Mesure du lien entre la RSE et la bonne gouvernance	235
5.7.3. Mesure du lien entre la RS, bonne gouvernance (Variables dépendantes) et les dimensions sociales, environnementale et sociétale	236
5.7.4. Synthèse des résultats relatifs à l'influence des variables de contrôle sur la perception des dirigeants de la RSE	237
5.7.5. Synthèse des résultats relatifs à la relation entre la RSE, la Bonne Gouvernance et les dimensions sociale, environnementale, sociétale et économique	238
Conclusion	239
Conclusion générale	241
Références Bibliographiques	246
Annexe 1 : Questionnaire	258
Annexe 2 : Liste des entreprises de l'échantillon	266
Liste des acronymes	275
Liste des tableaux	277
Liste des figures	280