

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise et la bonne gouvernance : Cas des Entreprises Algériennes

Hassiba DJEMAA

Maitre de Conférences A

HEC Alger Algérie

00213551163343

djemaa_hassiba@yahoo.fr

Hind, HADJ SLIMANE-KHEROUA

Maitre Assistante A

Université Abou BekrBelkaid Tlemcen-Algérie

00213555003856

hind_hadjslimane@yahoo.fr

Résumé

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Gouvernance d'Entreprise : étude exploratoire des Entreprises Algériennes

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 démarche exploratoire quantitative induite par questionnaire administré à 138 dirigeants d'entreprises algériennes ayant participé à la 45^{ème} foire internationale d'Alger.

Mots-clés : RSE, Bonne gouvernance, Parties prenantes, Valeurs partagées, Codes de conduite

Abstract

Corporate Social Responsibility and Good Governance: An exploratory study of Algerian Companies

Today, corporate social responsibility (CSR) is a growing interest worldwide. For the company, introducing CSR policy and good governance makes sense to promote transparency and dialogue with stakeholders, while strengthening its credibility and reputation on the market. This management approach is a way of flexible and efficient control by which the company interacts harmoniously with its stakeholders. The objective of this research is to determine the perceptions of managers of the existence or not of a relationship between CSR and good governance in the Algerian context. By adopting a quantitative study. Analyses based on responses from 138 executives show that they are especially sensitive to environmental and social dimensions of CSR, and confirm a bilateral relationship between CSR and good governance

Keywords: CSR, Corporate Governance, Stakeholders, Shared values, Board guidelines

Introduction

Confrontées à la crise économique et financière, les entreprises cherchent des voies d'une nouvelle gouvernance. 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 les problèmes d'ordre social et environnemental.

En effet, dans un environnement économique de plus en plus compétitif, la mise en place de principes de Responsabilité Sociale d'Entreprise et de bonne Gouvernance prend tout son sens pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Il est possible de distinguer deux types de comportement dans les affaires de gouvernance d'entreprise : la responsabilité sociale d'entreprise et la gestion des parties prenantes. L'entreprise réactive n'a d'autre choix que de se comporter de manière « responsable » envers ses parties prenantes pour ne pas risquer de les perdre.

Cependant, agir de manière responsable vis-à-vis de chacun de ces acteurs est susceptible d'être bénéfique financièrement pour l'entreprise, ainsi que pour les autres parties prenantes. Une entreprise ayant de bonnes relations avec son personnel, par exemple, aura plus de facilité à attirer des financements extérieurs. Collectivement, un niveau élevé de responsabilité d'entreprise peut garantir de bonnes relations avec tous les acteurs et améliorer les performances financières globales de l'entreprise. Bien entendu, les effets dépendent beaucoup de l'information et de la réputation, parce qu'il n'est pas toujours facile de savoir quelle entreprise est réellement responsable envers ses parties prenantes.

La littérature managériale consacre 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.

Notre problématique vise à examiner les perceptions des dirigeants d'entreprises algériennes de l'existence d'une relation entre la RSE et la gouvernance d'entreprise à travers notre recherche. Nous étudions dans un premier temps les principaux apports de la RSE ainsi que son impact sur la bonne gouvernance.

Dans un second temps, nous présenterons la méthodologie de la recherche, ainsi que l'analyse des résultats obtenus.

1. Cadre conceptuel de la recherche

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 Compact ¹), que dans les préoccupations managériales des dirigeants d'entreprises. En effet, Drucker (1954) 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 ».

1.1. Définitions de la RSE

La responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas un concept récent, il remonte aux années 1950. C'est une notion fondatrice du management, car de la finance à la gestion des ressources humaines, en passant par le marketing, les différentes fonctions de l'entreprise doivent la prendre en compte dans ses modes de pensée et ses méthodes de fonctionnement.

Cependant, il découle de ces multiples conceptions de l'entreprise différentes définitions de la RSE selon les courants qui traversent en permanence les sciences économiques et de gestion.

En effet, Déjean et Gond (2004) font la différence entre les définitions académiques et celles institutionnelles de la RSE. La plus part de ces dernières 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.

Pour Persais (2007), la RSE est une convention entre acteurs. Pour l'auteur, 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 sa mise en œuvre.

Cependant, Pasquero (2005), 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.

Pour ce faire, il a fait référence à cinq approches d'analyse de 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

¹Mis en place par Kofi Annan sous l'égide des Nations Unies, ou au sein du *World Council on Sustainable Development*

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.

Griffin (2006) 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 :

- **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.

- **Business and society** : Les entreprises et la société sont reliées entre eux, 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.

- **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.

Enfin Pasquero (2005) replace le concept de RSE dans le cadre plus général des formes de gouvernance de l'entreprise, parce qu'il chevauche les trois mécanismes de la gouvernance qui sont :

- Le marché où le niveau de RSE pratiqué par une entreprise dépend en partie du niveau d'exigences sociopolitiques des partenaires économiques et commerciaux.

- Le contrôle social qui est considéré par de nombreux observateurs comme la seule vraie force capable d'amener l'entreprise à la RSE. L'auteur affirme qu'aucune loi n'est efficace tant qu'elle n'est pas accompagné e d'une culture de responsabilité au sein des entreprises.

- La gouvernance par les valeurs opèrent dans toutes les organisations, qu'elle soit liées a leur environnement social et communautaire ou dans les organisations commerciales. Pour préserver sa légitimité, l'entreprise doit

s'assurer que les valeurs qu'elle défend et qu'elle met en pratiques soient conformes à celles de son environnement.

1.2. Responsabilité sociale de l'entreprise comme mode de bonne gouvernance

Une nouvelle approche du système de gouvernance permet de valoriser la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. L'entreprise cherche à créer de la richesse grâce aux différentes ressources humaines et matérielles et en coopérant avec toutes les parties prenantes : clients, fournisseurs, employés, actionnaires, collectivités territoriales...). Ce type de gouvernance favorise deux types de capital : le capital financier et le capital humain (savoir-faire, compétences, innovation).

1.2.1. 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, 2000 ; 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 (Asheret *al.*, 2005). 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).

C'est pourquoi la gouvernance d'entreprise ne peut se réduire à un instrument de renforcement des droits des créanciers résiduels, mais 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.

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) et de la gouvernance partenariale (Dupuy, 2008), se focalise autant que la gouvernance actionnariale sur la répartition des richesses, au détriment du processus qui conduit à leur création (Acquier, 2008). Poppo et Zenger, (2002) 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.

1.2.2. 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).

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

Charreaux (2002a) propose 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 »*. 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 »*

1.2.4. 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) et Godard (2010)). 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'activités, et des administrateurs représentant les principales fonctions impliquées dans la RSE. (Goodstein et *al.* (1994)).

Rubinstein (2002b) 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;

✓ **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**, qui 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.

1.3. Etats des lieux de la RSE en Algérie

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 mondial. La Commission du Développement Durable (CDD) constitue le cadre approprié dans cette perspective.

Comme les pays de l'Afrique du Nord, 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. Les questions d'environnement, d'équité, de lutte contre la pauvreté, de préservation du patrimoine naturel, d'amélioration de la gouvernance, de restructuration économique sont au centre des préoccupations quand il s'agit d'aborder la conception du développement durable en Algérie. 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.

L'engagement du gouvernement algérien pour une gestion rationnelle des ressources naturelles est évident, eu égard au 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.

Pour ce qui est de la RSE, elle 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. La création d'un site dédié à la RSE² en Algérie 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.

Cette plateforme répond aux attentes des entreprises et principales organisations professionnelles algériennes (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...

3. Cadre méthodologiques et résultats

3.1. Méthodologie

Notre recherche est exploratoire quantitative, elle a été menée systématiquement auprès de dirigeants d'entreprises algériennes pouvant nous renseigner sur la thématique et qui nous permettront de mieux appréhender la réalité sur le sujet. L'échantillon se compose de 368 entreprises algériennes. 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 édition de 2012. L'échantillon se compose d'organisations appartenant à différents secteurs d'activité et de différentes tailles (Allant de la petite entreprise à la très grande entreprise).

²RSE Algérie www.rse-algerie.org consulté le 10/04/2014 à 9H00

Tableau 1. 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 questionnaire a été le moyen retenu pour obtenir les informations voulues. Nous l'avons administré en face à face durant les quatre jours de la foire.

Le questionnaire comporte quatre thématiques :

- La première permet d'identifier les caractéristiques de l'entreprise ;
- La seconde porte sur la connaissance de la RSE, les moteurs et les freins à l'engagement des entreprises algériennes à la RSE
- La troisième partie met l'accent sur les valeurs en faveur de la RSE partagées par les collaborateurs ;
- La quatrième partie met l'accent sur les valeurs et principes d'une bonne gouvernance.

La plupart des questions sont des questions fermées à réponse multiples ou à échelles (Echelle de Likert à 5 points)(1 : pas du tout d'accord, 2 : pas d'accord, 3, pas de réponse, 4 : d'accord, 5 : tout à fait d'accord).

L'échantillon final analysé est constitué de 138 entreprises, ce qui correspond à un taux de réponse de 37,19 %, il peut être jugé comme bon pour ce type d'enquête. Il faut préciser que ce taux de retour est dû à la participation de trois personnes pour l'administration du questionnaire, pendant toute la durée de la foire.

3.2. Résultats de l'enquête

3.2.1 Caractéristique de l'échantillon (Tableau 2. En Annexe)

Pour les caractéristiques individuelles, plus de 50% des répondants ont entre 35 et 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 ans. Pour ce qui est des années d'expérience, nous constatons que 68% des répondants ont plus de 10 ans d'expériences.

En ce qui concerne les caractéristiques organisationnelles, les secteurs représentés sont le secteur de l'agriculture et agro-industrie représente 22,5% de notre échantillon, 29,4% des entreprises opèrent dans le secteur du BTP, 12,8% 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 35,3%.

La majorité des répondants est composée de managers de ME (moyenne entreprise) qui représentent 33,9% de notre échantillon, 62% des managers font partie de PE (petite entreprise) et de GE (grande entreprise) et enfin 9% des répondants font partie de TGE (très grande entreprise).

En ce qui concerne le marché cible, 61,5% des entreprises n'ont pas pour objectif de s'internationaliser, alors que 38,5 % opèrent dans le marché local et les marché international à travers l'exportation.

3.2.2. La connaissance de la RSE et de la gouvernance d'entreprise

Notre échantillon indique que plus de 80% des répondants pensent qu'il existe une relation entre la RSE et la gouvernance d'entreprise, plus de 67% d'entre eux connaissent ou ont entendu parler de la norme ISO 26000. Par contre plus de 77% ne connaissent pas d'indicateurs permettant d'évaluer cette démarche, alors que plus de 50% des répondants affirment connaître les institutions aidant les entreprises à mettre en place une démarche RSE.

Près de 60% des répondants affirment avoir connaissance du code de bonne gouvernance algérien³. Dans l'esprit des répondants, le concept de RSE est relié en premier lieu aux problèmes sociaux (la dimension sociale de la RSE)

³ Le 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. 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 inspiré des expériences internationales marquantes en tenant compte des spécificités du contexte algérien.

Tableau 3. Connaissance de la RSE et de la gouvernance d'entreprise

	Non pas à ma connais sance	Oui je croie	Oui sans aucun doute,	Pas de réponse ou non concerné
Pensez- vous qu'il est une relation entre la RSE et la gouvernance d'entreprise	9,68%	61,29%	25,81%	3,23%
Avez-vous connaissance des indicateurs vous permettant d'évaluer une démarche RSE?	45,16%	12,90%	9,68%	32,26%
Avez-vous connaissance de la norme ISO 26000 de la RSE?	25,81%	22,58%	45,16%	6,45%
Avez-vous connaissance d'institutions qui aident les entreprises à mettre en place une démarche RSE en Algérie?	48,39%	29,03%	22,58%	0,00%
Avez-vous connaissance du code de bonne gouvernance algérien?	38,71%	29,03%	29,03%	3,23%

3.2.3. Motivations et freins pour la mise en œuvre de la RSE

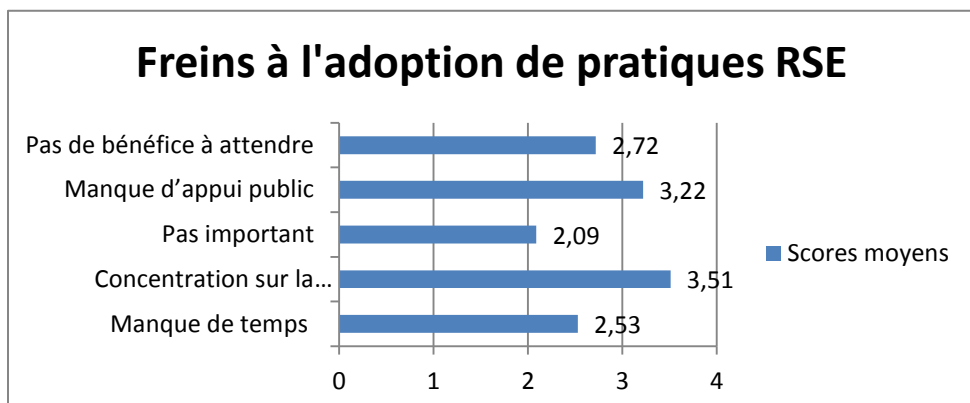
Derrière les exigences réglementaires, et la recherche de meilleures relations avec les partenaires commerciaux, principales motivations qui animent les dirigeants, vient en premier lieu l'amélioration de la réputation de l'entreprise et la recherche de nouveaux marchés à des scores identiques.

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 1. 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 2. Freins à l'adoption de pratiques RSE

3.2.4. Valeurs et principes de bonne gouvernance

Les valeurs influencent significativement la façon dont les dirigeants se représentent le monde des affaires. Rokeach, (1973, P.5) définit la valeur comme « *Une croyance durable qu'un mode de conduite est personnellement ou socialement préférable à son opposé* », alors que Kluckhohn (1952) propose une définition fondamentale des valeurs « *une valeur est une conception, explicite ou implicite, de ce qui est désirable, pour un individu, ou un groupe d'individus, et qui l'influence dans la sélection d'une action possible, selon ses modes, son sens, et sa finalité* ». Selon l'auteur, les individus ne verbalisent pas le contenu des valeurs qui les ont amenés à agir, il s'agit le plus souvent d'une construction à l'aide d'un questionnaire, permettant de rendre celles-ci conscientes.

De ce fait, les valeurs représentent un moyen efficace de mesurer l'enracinement de la RSE chez les individus, en particulier pour les cadres dirigeants, car ces derniers jouent un rôle déterminant dans leur mise en œuvre.

En ce qui concerne notre échantillon, les répondants affirment en premier lieu que les règles de conduite sont définies et appliquées au sein de l'entreprise, ensuite, vient l'attitude exemplaire des répondants qui est considérée comme un exemple pour toutes les parties prenantes. Enfin, viennent à des scores très rapprochés, les items concernant le partage des mêmes valeurs avec les salariés, les parties prenantes externes et l'implication dans un programme de bonne gouvernance.

Tableau 3. Valeurs partagées par les parties prenantes

Items	Mean	Std. Deviation	Analysis N
-Règles de conduite définies et appliquées	4,16	1,020	138
-Communication des valeurs aux Parties Prenantes	3,48	1,286	138
-Connaissance des valeurs par nos clients	3,32	1,318	138
-Sensibilité des salariés aux valeurs	3,72	1,190	138
-Vos valeurs personnelles sont en harmonie avec les celles de votre entreprise	3,83	1,171	138
-Vous vous impliquer dans un programme de bonne gouvernance en accord avec vos valeurs	3,41	1,408	138
-Vous prenez en considération les acteurs "faibles ou absents" (populations vulnérables) dans la détermination des objectifs, des valeurs de l'entreprise et dans sa culture.	3,41	1,138	138

Tableau 3. Valeurs partagés par les parties prenantes

Items	Mean	Std. Deviation	Analysis N
-Règles de conduite définies et appliquées	4,16	1,020	138
-Communication des valeurs aux Parties Prenantes	3,48	1,286	138
-Connaissance des valeurs par nos clients	3,32	1,318	138
-Sensibilité des salariés aux valeurs	3,72	1,190	138
-Vos valeurs personnelles sont en harmonie avec les celles de votre entreprise	3,83	1,171	138
-Vous vous impliquer dans un programme de bonne gouvernance en accord avec vos valeurs	3,41	1,408	138
-Vous prenez en considération les acteurs "faibles ou absents" (populations vulnérables) dans la détermination des objectifs, des valeurs de l'entreprise et dans sa culture.	3,41	1,138	138
-Vous démontrer l'implication et les convictions de la Direction de l'entreprise par des actes exemplaires visibles	4,18	,968	138

D'après le tableau 4. « La traduction des principes de RSE à travers les valeurs de l'entreprise et sa gouvernance », les répondants sont tous d'accord sur le fait que la RSE et la gouvernance sont liés par le système de respect des valeurs et le respect de la loi. Ils se disent tous responsable de leurs actes, et tiennent compte des intérêts des parties prenantes. Pour la transparence, les répondants sont plutôt retissant. Il existe un réel problème de circulation de l'information dans les entreprises algériennes, car il ya une rétention volontaire de l'information.

Tableau 4. Les principes RSE et leur traduction traduisent à travers les valeurs de l'entreprise et sa gouvernance

Items	Mean	Std. Deviation	N
-La redevabilité : assumer ses décisions et activités et leurs impacts et d'en rendre compte	4,12	,836	138
- La transparence	3,75	1,065	138
-Le comportement éthique	4,16	,954	138
-La reconnaissance des intérêts des parties prenantes (collaborateurs)	4,28	,891	138
-Le principe de respect de la loi	4,61	,607	138
-La prise en compte des normes internationales de comportement	3,94	1,134	138
-Le respect des droits de l'Homme	4,32	,930	138

3.3. Mesure du lien entre la RS, bonne gouvernance (Variables dépendantes) et les dimensions sociales, environnementale et sociétale

Nous avons effectué une analyse corrélationnelle pour nos variables. Ainsi, la matrice de corrélation montre que nous sommes en présence de corrélations positives allant de modérées à fortes, les coefficients variant de (0,316 à 0,847). Il semble donc que ces variables sont fortement corrélés entre elles. La corrélation est bilatérale et significative au seuil de 0,01.

Tableau 5. Matrice corrélationnelle (RSE, BG, Dimensions RSE)

	BG	RSE	SOCLT	ENVT	SOCTT
Corrélation de Pearson	1	,602**	,686**	,431**	,338**
BG Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	138	138	138	138	138
Corrélation de Pearson	,602**	1	,676**	,838**	,847**
RSE Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
N	138	138	138	138	138
Corrélation de Pearson	,686**	,676**	1	,334**	,316**
SOCLT Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
N	138	138	138	138	138
Corrélation de Pearson	,431**	,838**	,334**	1	,642**
ENVT Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
N	138	138	138	138	138
Corrélation de Pearson	,338**	,847**	,316**	,642**	1
SOCTT Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	138	138	138	138	138

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Cette matrice de corrélations montre les liens entre la RSE, la bonne gouvernance et les trois dimensions retenues de la RSE (Sociale, Environnementale, et Sociétale).

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 liée que les précédentes ($r = 0,676$; $\text{Sig} < 0,001$) à la RSE.

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).

Conclusion

Notre étude exploratoire nous a permis de conclure que les dirigeants interrogés perçoivent la relation 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.

La principale contribution de ce papier est que nous avons introduit un développement partiel sur la notion de RSE et de gouvernance d'entreprise à travers le système de partage des valeurs et les principes de bonne gouvernance issus de L'ISO 26000.

Les dirigeants sont plus en accord avec le respect des lois et qui semble le devoir fondamental de l'entreprise. Nos dirigeants n'ont pas compris que la RSE est avant tout un choix, à ne pas prendre à la légère, elle relève d'une démarche volontaire qui guide l'action et mène à des décisions qui dépassent le cadre législatif.

Une petite partie des dirigeants expliquent le lien entre la RSE et la gouvernance d'entreprise comme un cheminement spécifiquement animé de valeurs de l'islam de bien commun, d'attention aux pauvres et du sentiment de responsabilité sociale qu'elles impliquent.

Plusieurs études empiriques ont testé les échelles de mesure de la RSE dans les pays développés, mais dans le contexte algérien, les études sont rare et ne prennent en compte la dimension de « gouvernance d'entreprise » introduite par l'OCDE et par l'ISO 26000 dans la définition de la RSE.

Notre recherche se poursuit à travers l'étude de la perception du dirigeant de la RSE comme outil de bonne gouvernance. Nous testons notre échelle de

mesure réadapter de l'échelle de Maignan et Ferrell (2000) qui abordent les trois dimensions de la RSE (économique, social, et environnemental) et également des mesures développées par le cabinet de notation extra-financière VIGEO (principes de bonne gouvernance). Nous avons croisés ces deux listes afin d'obtenir un modèle de mesure de la perception de la RSE par les dirigeants en tenant compte des variables de contrôle : l'ancienneté du dirigeant, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise, ainsi que le marché cible (domestique, export, mixte).

Références bibliographiques

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.

Alonso-Ameide M., CasaniFernández de Navarrete F., Rodriguez-Pomeda J. (2015), « *Corporate social responsibility perception in business students as future managers: a multifactorial analysis* », *Business Ethics Review*, Volume 24, Number 1, January.

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.

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.

Ben Yedder M., Zaddem F. (2009), " La responsabilité Sociale de l'Entreprise, voie de conciliation ou terrain d'affrontement ?", *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol.4, N°1, pp.84-103

Bessire D., Chatelin C., Onnée S. (2007), « Qu'est ce qu'une bonne gouvernance, Comptabilité et Environnement, May, 2007, France

Cézanne C., Rubinstein M. (2010), « La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise », *Innovation, Governance and Finance : Current Issues and New Challenges*, Nov, Saint-Denis, France

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

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., 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

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

Hazoor Muhammed S.et al. (2012), "*Factors Affecting Corporate Social Responsibility: An Empirical Study from Pakistani Perspective*", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*, February, Vol3, N°10.

Maignan I., Ferrell O. (2000), "Measuring Corporate Citizenship in Countries: The Case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), pp. 283-297

Pasquero J. (2005), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme objet des sciences de Gestion : le Concept et sa portée », in Turcotte M.F. et Salmon A. (dir.) *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Montréal, Presses Universitaire du Quebec, pp.112-143

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.

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

Sacconi L. (2004), « A Social Contract Account For CSR as Extended Model of Corporate Governance (Part I) : Rational Bargaining and Justification, Discussion Paper N° 10., pp. 1-43

Liste des tableaux

Tableau 1. Répartition des entreprises de l'échantillon selon le secteur d'activité

Tableau 2. Caractéristiques de l'échantillon

Tableau 3. Connaissance de la RSE et de la gouvernance d'entreprise

Tableau 4. Valeurs partagées par les parties prenantes

Tableau 5. Matrice corrélacionnelle (RSE, BG, Dimensions RSE)

Liste des figures

Figure 1. Motivations à l'adoption des pratiques RSE

Figure 2. Freins à l'adoption des pratiques RSE

Annexes

Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon

Tableau 6. Grille d'analyse

ANNEXE 1.

Tableau 2. Caractéristiques de l'échantillon

	Frequency	Percent
Age		
35 et 50 ans	71	51,8
moins de 35 ans	44	32,1
plus de 50 ans	32	16,1
Total	138	100,0
Années d'expériences		
Moins de 5 ans	31	22,5
Entre 5 et 10 ans	14	9,6
Plus de 10 ans	93	67,9
Total	138	100,0
Taille de l'entreprise		
PE	39	28,4
ME	48	35,3
GE	39	28,4
TGE	12	9,2
Total	138	100,0
Secteur d'activité		
Agriculture et agro-industrie	49	22,5
Bâtiment et travaux publics	64	29,4
Industrie	77	35,3
Services	28	12,8
Total	138	100,0
Marché cible		
Domestique (Algérie)	85	61,5
Mixte (Domestique et export)	53	38,5
Total	138	100,0

ANNEXE 2.**Tableau 6. Grille d'analyse**

<p>Valeurs partagées par l'ensemble des collaborateurs et si ses valeurs vont vers un engagement en faveur de la RSE ou développement durable</p> <p>1- Il est important de respecter les valeurs dans notre entreprise</p> <p>2- Notre entreprise a des valeurs et des règles de conduite qui sont définies et mise en application</p> <p>3- 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)</p> <p>4- Les clients ont une bonne connaissance spontanée des Valeurs et des Règles de conduite de votre entreprise</p> <p>5- Les salariés sont régulièrement sensibilisés à ces Valeurs et Règles de conduite de votre entreprise</p> <p>6- Vos Valeurs personnelles sont en harmonie avec celles de votre entreprise</p> <p>7- Vous vous impliquer dans un programme de bonne gouvernance en accord avec vos Valeurs</p> <p>8- Vous prenez 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.</p> <p>9- Vous démontrez l'implication et les convictions de la direction de l'entreprise par des actes exemplaires visibles</p> <p>Les principes de bonne gouvernance suivis par l'entreprise de traduisent à travers les valeurs de l'entreprise</p> <p>1- La redevabilité: assumer ses décisions et activités, leurs impacts et d'en rendre compte</p> <p>2- La transparence</p> <p>3- Le comportement éthique</p> <p>4- La reconnaissance des intérêts des parties prenantes (collaborateurs)</p> <p>5- Le principe de respect de la Loi</p> <p>6- La prise en compte des normes internationales de comportement</p> <p>le respect des droits de l'Homme</p>
