

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ecole Supérieure de Commerce  
Pôle universitaire koléa. Tipaza



Thèse en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat troisième cycle LMD en  
Sciences de Gestion

Option : Management des organisations

**THÈME**

*Impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur la  
gouvernance des entreprises publiques algériennes  
Echantillon d'entreprises publiques*

Elaborée par :  
**ZITOUNI Imane**

Directeur de thèse:  
**Dr. MERHOUN Malek**  
*Maître de conférences classe «A»*

MEMBRES DU JURY

<b>BENNOUR Abdelhafid</b> <i>Professeur, Ecole Supérieure de Commerce. Koléa</i>	<b>Président</b>
<b>MERHOUN Malek</b> <i>Maître de conférences, . Ecole Supérieure de Commerce. Koléa</i>	<b>Rapporteur</b>
<b>CHABANI Smain</b> <i>Professeur, Ecole des Hautes Etudes Commerciales. Koléa</i>	<b>Examineur</b>
<b>MADAGH Mohamed cherif</b> <i>Maître de conférences, Ecole des Hautes Etudes Commerciales. Koléa</i>	<b>Examineur</b>
<b>TOURI Roza</b> <i>Maître de conférences, Ecole Supérieure de Commerce. Koléa</i>	<b>Examinatrice</b>

**ANNÉE UNIVERSITAIRE : 2018/2019**



République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ecole Supérieure de Commerce  
Pôle universitaire koléa. Tipaza



Thèse en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat troisième cycle LMD en  
Sciences de Gestion

Option : Management des organisations

**THÈME**

*Impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur la  
gouvernance des entreprises publiques algériennes  
Echantillon d'entreprises publiques*

Elaborée par :  
**ZITOUNI Imane**

Directeur de thèse:  
**Dr. MERHOUN Malek**  
*Maître de conférences classe «A»*

MEMBRES DU JURY

<b>BENNOUR Abdelhafid</b> <i>Professeur, Ecole Supérieure de Commerce. Koléa</i>	<b>Président</b>
<b>MERHOUN Malek</b> <i>Maître de conférences, . Ecole Supérieure de Commerce. Koléa</i>	<b>Rapporteur</b>
<b>CHABANI Smain</b> <i>Professeur, Ecole des Hautes Etudes Commerciales. Koléa</i>	<b>Examineur</b>
<b>MADAGH Mohamed cherif</b> <i>Maître de conférences, Ecole des Hautes Etudes Commerciales. Koléa</i>	<b>Examineur</b>
<b>TOURI Roza</b> <i>Maître de conférences, Ecole Supérieure de Commerce. Koléa</i>	<b>Examinatrice</b>

**ANNÉE UNIVERSITAIRE : 2018/2019**

## Résumé

L'objet de cette thèse est de déterminer l'impact de la RSE sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes, dans un contexte de pays en voie de développement, en l'occurrence, l'Algérie.

Sachant que la démarche de RSE ne connaît pas le même succès dans le monde pour plusieurs raisons liées aux spécificités économiques, culturelles et sociales de chaque pays, ce travail de recherche a pour but d'essayer de déterminer empiriquement : en premier lieu, les portées et les limites de la RSE perçues par les entreprises publiques algériennes, en deuxième lieu un modèle de gouvernance pour ces dernières et en troisième lieu l'impact de la RSE sur la gouvernance des EP algériennes.

Cette dernière a fait l'objet de nombreux débats mais, ces dernières années, le terme de responsabilité sociétale des entreprises a pris de l'importance tant dans les affaires que dans la presse et il est devenu omniprésent. A cet effet, l'implication croissante des entreprises dans les activités de RSE au niveau international a rendu les entreprises publiques algériennes plus soucieuses et responsables vis-à-vis de leurs parties prenantes. Cette implication a trait à la manière avec laquelle la réputation des entreprises influence la perception des parties prenantes, et à obliger les entreprises à considérer non seulement la performance financière et économique mais aussi la performance environnementale et sociale. Donc la RSE synonyme de bonne gestion et prenant en compte les aspects stratégiques et éthiques est une réponse concrète à ces questions et permet par conséquent de véhiculer un modèle partenarial, et d'assurer une bonne gouvernance.

En Algérie, le nombre des entreprises socialement responsables est faible, elles ne se sont pas engagées dans les activités de RSE malgré que la majorité des entreprises intègrent les principes de la RSE dans leurs stratégies, dans leurs organisations et dans leurs relations avec leurs parties prenantes.

**Mots clefs :** Responsabilité sociétale des entreprises, Gouvernance des entreprises, Entreprises publiques algériennes.

## Abstract

The purpose of this thesis is to determine the impact of CSR on the governance of Algerian public companies, in a context of developing countries, in this case, Algeria.

Knowing that the CSR approach is not as successful in the world for several reasons related to the economic, cultural and social specificities of each country, this research work aims to try to determine empirically: in the first place, the scopes and the limits of CSR perceived by the Algerian public companies, in the second place a governance model for the latter and thirdly the impact of CSR on the governance of Algerian PEs.

The latter has been the subject of much debate, but in recent years the term corporate social responsibility has gained prominence in business and the press and has become ubiquitous. To this end, the increasing involvement of companies in CSR activities at the international level has made Algerian public companies more caring and responsible towards

their stakeholders. This involvement is related to how corporate reputation influences stakeholder perceptions, and to compelling companies to consider not only financial and economic performance but also environmental and social performance. So CSR, synonymous with good management and taking into account the strategic and ethical aspects, is a concrete answer to these questions and therefore allows to convey a partnership model, and to ensure good governance.

In Algeria, the number of socially responsible companies is small, they have not engaged in CSR activities even though the majority of companies integrate CSR principles into their strategies, their organizations and their relations with their stakeholders.

**KEYWORDS:** Corporate Social Responsibility, Corporate Governance, Algerian Public Enterprises.

## الملخص

الغرض من هذه الأطروحة هو تحديد تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على حوكمة الشركات العمومية الجزائرية مع العلم منا بأن مسار المسؤولية الاجتماعية للشركات لم يسجل نفس النجاحات في العالم لعدة أسباب تتعلق بما تقدمه كل دولة من خصوصيات اقتصادية ، ثقافية واجتماعية.

يهدف هذا البحث إلى محاولة تحديد تجريبياً: في المقام الأول ،مجالات التأثير والنطاقات وحدود المسؤولية الاجتماعية للشركات كما تتصورها الشركات العامة الجزائرية ، في المقام الثاني نموذج حوكمة هذه الأخيرة وفي المقام الثالث تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على حوكمة الشركات الجزائرية.

هذه الأخيرة شكلت موضوع نقاشات عديدة ، لكن و خلال هذه السنوات الفارقة اكتسب مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات مكانة بارزة في عالم الأعمال وكذا الاعلام فأصبحت واسعة التواجد و الانتشار. لهذا الغرض فإن التوغل المتنامي للمؤسسات في مجال نشاط المسؤولية الاجتماعية للشركات على المستوى الدولي جعل الشركات الجزائرية العامة حريصة و أكثر مسؤولية تجاه أصحاب المصلحة.

تتعلق هذه المشاركة بكيفية تأثير سمعة الشركات على تصورات أصحاب المصلحة ، وإلزام الشركات على الاهتمام ليس فقط في الأداء المالي والاقتصادي ولكن أيضاً في الأداء البيئي والاجتماعي. لذا فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات ، بمعنى التسيير الجيد ومراعاة الجوانب الاستراتيجية والأخلاقية، هي إجابة ملموسة لهذه الأسئلة ، وبالتالي فهي تتيح نقل نموذج الشراكة ، وضمان الحكم الراشد.

في الجزائر ، عدد الشركات المسؤولة اجتماعياً صغيراً ، لم تشارك في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات على الرغم من أن غالبية الشركات تدمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات في استراتيجياتها ومؤسساتها وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة فيها.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية للشركات ، حوكمة الشركات ، المؤسسات العمومية الجزائرية

# Dédicaces

*Je dédie ce travail*

*À mes chers parents*

*À qui durant toute leur vie ont fait de l'éducation et la formation de leurs enfants leur  
priorité,*

*À qui je dois tout, pour leurs sacrifices consentis, leur amour, leurs prières et leur patience.*

*À ma sœur et mes deux frères,*

*Pour leurs profonds sentiments de fraternité et de soutien.*

*À toute ma famille et mes amis, qui ont pris la peine de me conseiller et de m'aider.*

*À tous ceux qui m'ont fait confiance malgré les obstacles et les difficultés.*

# Remerciement

*Je remercie tout d'abord DIEU tout puissant de m'avoir donné la force et le courage pour accomplir ce travail de recherche.*

*Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne, à cet effet, je tiens à exprimer mes vifs remerciements et ma sincère reconnaissance à mon directeur de recherche, Dr. MERHOUN Malek, pour sa confiance et d'avoir accepté de diriger ce travail de recherche» et de m'avoir constamment soutenu et encouragé pour mener ce travail à terme. Et surtout pour son aide ainsi que ses orientations et critiques, et pour avoir investi de son temps dans la correction définitive de cette thèse.*

*Je remercie les honorables membres du jury, pour avoir accepté l'évaluation et la discussion de ce travail, et aussi pour leurs remarques et critiques qui permettent d'améliorer ce travail de recherche.*

*Je remercie toutes les personnes qui m'ont aidée à réaliser ce travail de recherche, et ceux qui ont contribué de près ou de loin à son élaboration.*

*Veillez trouver ici le témoignage de ma gratitude et de ma profonde reconnaissance, pour mes parents qui m'ont assisté, accompagné, soutenu tout au long de ce travail*

*J'exprime ma gratitude à toutes personnes des différentes entreprises qui ont accepté de répondre à mes questions avec toute gentillesse.*

*Et, que tous ceux qui ont contribué, par ailleurs, de près ou de loin à la réalisation de ce travail, trouvent ici l'expression de ma gratitude et de mes remerciements.*

## Liste des tableaux

<b>Liste des tableaux</b>		<b>Page</b>
<b>Tableau N°01</b>	<b>Le modèle de responsabilité sociale par l'approche « Stakeholders » (Clarkson, 1991).</b>	<b>21</b>
<b>Tableau N°02</b>	<b>Typologies des parties prenantes</b>	<b>22</b>
<b>Tableau N°03</b>	<b>Synthèse des principaux modèles de la PSE</b>	<b>39</b>
<b>Tableau N°04</b>	<b>processus de décision, droits décisionnels (Roth, F. 2012)</b>	<b>65</b>
<b>Tableau N°05</b>	<b>Liens préliminaires entre la gouvernance d'entreprise (CG) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE)</b>	<b>96</b>
<b>Tableau N°6</b>	<b>Les axes de l'entretien</b>	<b>113</b>
<b>Tableau N°7</b>	<b>Positions épistémologiques des paradigmes positivistes, interprétativiste et constructiviste</b>	<b>123</b>
<b>Tableau N°08</b>	<b>Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite</b>	<b>127</b>
<b>Tableau N°09</b>	<b>Les différents types de recherche [Voss (1999)]</b>	<b>134</b>
<b>Tableau N°10</b>	<b>Comparaison des trois familles de méthodes de recherches</b>	<b>136</b>
<b>Tableau N°11</b>	<b>les entreprises algériennes socialement responsables</b>	<b>145</b>
<b>Tableau N°12</b>	<b>L'échelle de Likert</b>	<b>154</b>
<b>Tableau N°13</b>	<b>Diffusion et récolte du questionnaire</b>	<b>156</b>
<b>Tableau N°14</b>	<b>Entreprises de l'Echantillon</b>	<b>156</b>
<b>Tableau N°15</b>	<b>Listes des professeurs qui ont corrigé le questionnaire</b>	<b>169</b>
<b>Tableau N°16</b>	<b>Récapitulatif de la fiabilité des différents items du questionnaire</b>	<b>171</b>
<b>Tableau N°17</b>	<b>Entreprises de l'échantillon</b>	<b>171</b>
<b>Tableau N°18</b>	<b>La fonction des répondants au questionnaire</b>	<b>172</b>
<b>Tableau N°19</b>	<b>La variable de l'âge</b>	<b>172</b>
<b>Tableau N°20</b>	<b>secteur d'activité des entreprises de l'échantillon</b>	<b>173</b>
<b>Tableau N°21</b>	<b>Intégration de RSE par les EP algériennes</b>	<b>173</b>
<b>Tableau N°22</b>	<b>Accroître la rentabilité financière</b>	<b>174</b>
<b>Tableau N°23</b>	<b>Acquérir une plus grande part de marché</b>	<b>174</b>
<b>Tableau N°24</b>	<b>Assurer la pérennité de l'entreprise</b>	<b>175</b>
<b>Tableau N°25</b>	<b>Améliorer la réputation et l'image de l'entreprise</b>	<b>175</b>
<b>Tableau N°26</b>	<b>Assurer la protection de l'environnement</b>	<b>176</b>
<b>Tableau N° 27</b>	<b>Assurer le bien-être des employés</b>	<b>176</b>
<b>Tableau N°28</b>	<b>Contribuer à la croissance nationale</b>	<b>177</b>
<b>Tableau N°29</b>	<b>La réduction des coûts.</b>	<b>177</b>
<b>Tableau N°30</b>	<b>La transparence envers les clients</b>	<b>178</b>



<b>Tableau N° 31</b>	<b>Le non gaspillage des ressources</b>	<b>178</b>
<b>Tableau N° 32</b>	<b>Le respect des parties prenantes</b>	<b>179</b>
<b>Tableau N°33</b>	<b>L'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept</b>	<b>179</b>
<b>Tableau N°34</b>	<b>La non disponibilité des compétences en interne</b>	<b>180</b>
<b>Tableau N°35</b>	<b>La RSE n'est pas la priorité de l'entreprise</b>	<b>180</b>
<b>Tableau N°36</b>	<b>La non prise en compte de la RSE par les concurrents</b>	<b>181</b>
<b>Tableau N°37</b>	<b>Le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière</b>	<b>181</b>
<b>Tableau N°38</b>	<b>Pas de bénéfice à attendre</b>	<b>182</b>
<b>Tableau N°39</b>	<b>Le manque de sensibilisation sur ce concept</b>	<b>182</b>
<b>Tableau N°40</b>	<b>Détention du capital des EPA</b>	<b>183</b>
<b>Tableau N°41</b>	<b>Participations croisées</b>	<b>183</b>
<b>Tableau N°42</b>	<b>participations croisées et partagent la même stratégie</b>	<b>184</b>
<b>Tableau N°43</b>	<b>Participation des banques dans le capital</b>	<b>184</b>
<b>Tableau N°44</b>	<b>L'organisme de gouvernance des EPA</b>	<b>185</b>
<b>Tableau N°45</b>	<b>La présidence du conseil d'administration</b>	<b>185</b>
<b>Tableau N°46</b>	<b>Evaluation du CA par l'AG</b>	<b>185</b>
<b>Tableau N°47</b>	<b>L'habilité à nommer ou à révoquer le PDG</b>	<b>186</b>
<b>Tableau N°48</b>	<b>Imposition de l'Etat son candidat au poste PDG</b>	<b>186</b>
<b>Tableau N°49</b>	<b>Implication du CA dans la gestion de l'entreprise publique</b>	<b>187</b>
<b>Tableau N° 50</b>	<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>	<b>188</b>
<b>Tableau N°51</b>	<b>Statistique descriptive des portées de la RSE</b>	<b>189</b>
<b>Tableau N°52</b>	<b>Test de comparaison des moyennes</b>	<b>190</b>
<b>Tableau N°53</b>	<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>	<b>191</b>
<b>Tableau N° 54</b>	<b>Analyse bi variée</b>	<b>193</b>
<b>Tableau N° 55</b>	<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>	<b>194</b>
<b>Tableau N°56</b>	<b>Diagnostic général de multicolinéarité</b>	<b>196</b>
<b>Tableau N°57</b>	<b>Récapitulation des résultats de la matrice de corrélation de Pearson</b>	<b>196</b>
<b>Tableau N°58</b>	<b>Résultat de régression entre RSE et rôle d'Etat</b>	<b>198</b>
<b>Tableau N° 59</b>	<b>Les coefficients de RSE et rôle d'Etat</b>	<b>199</b>
<b>Tableau N°60</b>	<b>Résultat de régression entre RSE et diffusion d'information</b>	<b>200</b>
<b>Tableau N°61</b>	<b>Les coefficients de RSE et diffusion d'information</b>	<b>200</b>
<b>Tableau N° 62</b>	<b>Résultat de régression entre RSE et respect des pp</b>	<b>201</b>
<b>Tableau N° 63</b>	<b>Les coefficients de RSE et respect des PP</b>	<b>202</b>
<b>Tableau N° 64</b>	<b>Résultat de régression entre indépendance du contrôle et CA</b>	<b>202</b>
<b>Tableau N° 65</b>	<b>Des coefficients de RSE et indépendance du contrôle et CA</b>	<b>203</b>
<b>Tableau N° 66</b>	<b>Récapitulatif de modèle de gouvernance des entreprises publiques algérienne</b>	<b>207</b>

## Listes des figures

Listes des figures		Page
Figure N°01	Le management durable comme croisement des trois axes	03
Figure N°02	Les diverses pressions qui poussent l'entreprise vers la RSE	10
Figure N°03	Les différentes responsabilités de l'entreprise	31
Figure N°04	Logique de la théorie d'agence	54
Figure N°05	La balance de pouvoir de la rémunération des dirigeants	60
Figure N°06	Première norme internationale de gouvernance en matière de responsabilité sociétale	88
Figure N°07	Quatre piliers clés de la responsabilité sociale des entreprises (CSR) (Adapté de Hancock, 2005)	100
Figure N°08	La responsabilité sociale des entreprises comme dimension de la gouvernance d'entreprise (Adapté de Ho, 2005)	101
Figure N°09	Le continuum des responsabilités des entreprises (Bhimani et Soonawalla, 2005)	102
Figure N°10	Le processus de la recherche qualitative	126
Figure N°11	Raisonnement inductif/ raisonnement déductif	129
Figure N°12	Modes de raisonnement et connaissance scientifique	130
Figure N°13	Relation entre approches qualitative et quantitative et le continuum «qualimétrique »	132
Figure N°14	Le design de triangulation	133
Figure N°15	Le design explicatif	133
Figure N°16	Le model conceptuel des questionnements de la recherche	151
Figure N°17	Entreprises de l'échantillon	171
Figure N°18	La fonction des répondants au questionnaire	172
Figure N°19	La variable de l'âge	172
Figure N°20	Secteur d'activité des entreprises de l'échantillon	173
Figure N°21	Intégration de RSE par les EP algériennes	173
Figure N°22	Accroître la rentabilité financière	174
Figure N°23	Acquérir une plus grande part de marché	174
Figure N°24	Assurer la pérennité de l'entreprise	175
Figure N°25	Améliorer la réputation et l'image de l'entreprise	175
Figure N°26	Assurer la protection de l'environnement	176
Figure N°27	Assurer le bien-être des employés	176
Figure N°28	Contribuer à la croissance nationale	177
Figure N°29	La réduction des coûts.	177
Figure N°30	La transparence envers les clients	178

<b>Figure N° 31</b>	<b>Le non gaspillage des ressources</b>	<b>178</b>
<b>Figure N°32</b>	<b>Le respect des parties prenantes</b>	<b>179</b>
<b>Figure N°33</b>	<b>L'absence ou l'insuffisance de connaissance du Concept</b>	<b>179</b>
<b>Figure N°34</b>	<b>La non disponibilité des compétences en interne</b>	<b>180</b>
<b>Figure N°35</b>	<b>La RSE n'est pas la priorité de l'entreprise</b>	<b>180</b>
<b>Figure N°36</b>	<b>La non prise en compte de la RSE par les concurrents</b>	<b>181</b>
<b>Figure N°37</b>	<b>Le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière</b>	<b>181</b>
<b>Figure N°38</b>	<b>Pas de bénéfice à attendre</b>	<b>182</b>
<b>Figure N°39</b>	<b>Le manque de sensibilisation sur ce concept</b>	<b>182</b>
<b>Figure N° 40</b>	<b>Graphique de valeurs propres de l'ACP des portées de la RSE</b>	<b>189</b>
<b>Figure N°41</b>	<b>Représentation graphique des composantes des portées de la RSE</b>	<b>189</b>
<b>Figure N°42</b>	<b>Représentation graphique de valeurs propres de l'ACP des limites de la RSE</b>	<b>192</b>
<b>Figure N°43</b>	<b>Relation de la RSE avec la gouvernance des entreprises</b>	<b>197</b>

## Liste des abréviations

<b>Désignation</b>	<b>Signification</b>
<b>ACP</b>	<b>Analyse en composantes principales</b>
<b>AFNOR</b>	<b>Association Française de Normalisation</b>
<b>AG</b>	<b>l'Assemblée Générale</b>
<b>AMF</b>	<b>l'Autorité des marchés financiers</b>
<b>CA</b>	<b>Conseil d'administration</b>
<b>CDD</b>	<b>Commission du Développement Durable</b>
<b>CEE</b>	<b>Commission de la Communauté économique européenne</b>
<b>CEN</b>	<b>Comité Européen de Normalisation</b>
<b>CPIA</b>	<b>Country Policy And Institutional Assessment</b>
<b>CSR</b>	<b>Corporate Social Responsibility</b>
<b>CTM</b>	<b>la Confédération mondiale du Travail</b>
<b>DD</b>	<b>Développement durable</b>
<b>DG</b>	<b>Directeur général</b>
<b>EPA</b>	<b>Établissements Publics Administratifs</b>
<b>EPE</b>	<b>Entreprise Publique Economique</b>
<b>EPEA</b>	<b>Entreprise Publique Economique Algérienne</b>
<b>EPIC</b>	<b>Les Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial</b>
<b>FMI</b>	<b>Le Fonds monétaire international</b>
<b>GRI</b>	<b>Global Reporting Initiative</b>
<b>IANOR</b>	<b>L'institut Algérien de Normalisation</b>
<b>ICGN</b>	<b>International corporate governance network</b>
<b>IFACI</b>	<b>L'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes</b>
<b>IPC</b>	<b>L'Indice De Perception De La Corruption</b>
<b>ISO</b>	<b>International Organisation for Standardisation</b>
<b>ISR</b>	<b>Investissement socialement responsable</b>
<b>OCDE</b>	<b>L'Organisation de coopération et de développement économiques</b>
<b>OIE</b>	<b>L'Organisation internationale des Employeurs</b>
<b>ONG</b>	<b>Organisation non gouvernementale</b>

<b>ONPLC</b>	<b>Organe national de prévention et de lutte contre la corruption</b>
<b>OPA</b>	<b>Offre Publique d'Acquisition</b>
<b>PDG</b>	<b>Président directeur général</b>
<b>PP</b>	<b>parties prenantes</b>
<b>PNAE-DD</b>	<b>Plan national d'action pour l'environnement et le développement durable</b>
<b>PS</b>	<b>Performance Sociale</b>
<b>PSE</b>	<b>Performance Sociale des Entreprises</b>
<b>RNE</b>	<b>Rapport National sur l'État et l'Avenir de l'Environnement</b>
<b>RS MENA</b>	<b>Responsabilité sociétale pour région Moyen-Orient-Afrique du Nord</b>
<b>RSO</b>	<b>Responsabilité sociétale des Organisations</b>
<b>SA</b>	<b>Social Accountability</b>
<b>SEC</b>	<b>Security Exchange Commission</b>
<b>SGE</b>	<b>Système de gouvernance d'entreprise</b>
<b>SGP</b>	<b>sociétés de gestion des participations de l'état</b>
<b>SPA</b>	<b>Société Par Action</b>
<b>SPSS</b>	<b>Statistical Package for Social Sciences</b>
<b>TPP</b>	<b>Théorie des parties prenantes</b>
<b>TNI</b>	<b>Théorie néo-institutionnelle</b>

## **Sommaire**

### **Introduction générale**

#### **Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de la RSE**

**Introduction du premier chapitre**

**Section 01 : Origine et concepts de la RSE**

**Section 02 : Fondements théoriques de la RSE**

**Section 03 : La performance sociale (PS) comme mesure de la RSE**

**Conclusion du premier chapitre**

#### **Chapitre02 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise**

**Introduction du deuxième chapitre**

**Section 01 : Le cadre conceptuel et théorique de la gouvernance d'entreprise**

**Section 02 : Mécanismes de gouvernance d'entreprises**

**Section 03 : Panorama de la gouvernance des entreprises publiques**

**Conclusion du deuxième chapitre**

#### **Chapitre 03 : La responsabilité sociétale des entreprises au service de la gouvernance d'entreprise**

**Introduction du troisième chapitre**

**Section 01 : La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise**

**Section 02 : La gouvernance d'entreprise à la lumière de la RSE**

**Section 03 : Impact de la RSE sur la gouvernance d'entreprise : revu de la littérature des recherches empiriques**

**Conclusion du troisième chapitre**

#### **Chapitre 04 : Méthodologie et questionnement de la recherche**

**Introduction du quatrième chapitre**

**Section 01 : Posture épistémologique et méthodologique**

**Section 02 : Variables et questionnements de l'étude**

**Section 03 : Outils de collecte de données et échantillon**

**Conclusion du quatrième chapitre**

#### **Chapitre 05: Analyse et interprétation des résultats de l'enquête**

**Introduction du cinquième chapitre**

**Section 01: Test de fiabilité du questionnaire et Analyse des informations générales**

**Section 02 : Interprétation des résultats de l'analyse descriptive**

**Section 03 : Analyse des hypothèses**

**Conclusion du cinquième chapitre**

### **Conclusion générale**



***Introduction***  
***Générale***

L'économie mondiale a été touchée par une série de scandales financiers remettant en cause des grandes entreprises. Ces scandales ont pour nom Enron, Andersen et Worldcom. Ruinant des milliers d'actionnaires, salariés et fournisseurs, ils ont ébranlé certains principes fondamentaux de l'économie et du capitalisme, comme ceux du contrôle de la gestion et de la transparence de l'information.

Cette série de scandales a provoqué une crise de confiance qui ne pouvait se dénouer que par la mise en place de réformes radicales dans la gouvernance d'entreprise. On assiste alors à des réactions énergiques de la part des pouvoirs publics dans la sanction et la prévention de tels agissements, entraînant une redéfinition de la gouvernance d'entreprise, dans le sens de la promotion d'une culture de la transparence et d'un nouvel équilibre des pouvoirs entre dirigeants et actionnaires.

La gouvernance est un processus de décision collectif n'imposant pas systématiquement une situation d'autorité. Dans un système complexe et incertain, pour lequel les différents enjeux sont liés, aucun des acteurs ne dispose de toute l'information et de toute l'autorité pour mener à bien une stratégie d'ensemble inscrite dans le long terme. Cette stratégie ne peut donc émerger que d'une coopération entre les institutions et les différentes parties intéressées, dans laquelle chacune exerce pleinement ses responsabilités et ses compétences.

La gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des relations entre la direction, le conseil d'administration, les actionnaires et les autres parties prenantes. Elle fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens de les atteindre, de surveiller les performances et de les communiquer aux parties prenantes.

En particulier, la RSE est un ensemble de politiques, pratiques et programmes qui sont intégrés dans l'ensemble des opérations commerciales et des processus de prise de décision, et destinés à assurer que l'entreprise maximise les effets positifs de ses opérations sur la société.

De sa part, la RSE exprime l'étroite interdépendance entre le monde des affaires, la communauté dans son ensemble et l'environnement. C'est devenu un thème récurrent dans la réflexion sur plusieurs sujets d'actualité comme le développement durable, la globalisation des marchés, le management stratégique, la gouvernance d'entreprise.

En effet, être une Entreprise Socialement Responsable signifie, non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques en vigueur, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes, en clair, les trois domaines : économique, social et environnemental.

La gouvernance d'entreprise et la RSE ont fait l'objet de recherches, de discussions et même de controverses, Elles sont au centre des préoccupations des différents chercheurs et académiciens.

Ces deux thèmes sont devenus une problématique importante en sciences de gestion, une exigence stratégique portée par les grands organismes et un sujet récurrent de débats et d'échanges entre praticiens, professionnels et chef d'entreprise.



Quelques dimensions les caractérisent, comme la formulation claire et précise des normes et procédures de prise de décision, Une démarche volontaire visant à aller au-delà des obligations légales et des conventions collectives, La détermination des droits et les vues des différentes parties prenantes de l'entreprise et le respect de les informer, Un engagement à une certaine transparence des informations Et une vision stratégique à long terme.

Il y a "bonne" gouvernance en cas de transparence de l'équilibre des pouvoirs entre dirigeants et actionnaires, y compris minoritaires et, dans un sens large, partage du pouvoir économique avec la société en général.

La gouvernance d'entreprise dépend de la performance de gestion ainsi que d'un examen de la responsabilité sociétale, la dimension socioculturelle et environnementale de procédure de l'entreprise, les pratiques juridiques et éthiques en mettant l'accent sur les clients et les autres parties prenantes d'une organisation. Dans ce cadre notre projet de recherche va s'orienter vers l'étude de : « **Impact de la RSE sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes** ».

## **1. Problématique de la recherche**

Nous essayerons dans cette recherche d'éclaircir une question centrale, à savoir :

**Quel est l'impact de la RSE sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes ?**

## **2. Questions secondaires**

Afin de pouvoir répondre à notre problématique nous distinguons les questions secondaires suivantes :

**Première question :** Quels sont les portées et limites de la RSE ?

**Deuxième question :** Quel modèle de gouvernance adapté au contexte des entreprises publiques algériennes?

**Troisième question :** Est-ce que la RSE constitue un levier stratégique dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques algériennes ?

**Quatrième question :** Quelle relation existe-elle entre la RSE et la gouvernance des entreprises publiques algériennes ?

## **3. Hypothèses**

Afin de mieux cerner le sujet, nous émettrons les hypothèses suivantes :

**Première hypothèse:** Les portées de la RSE perçue des entreprises publiques algériennes sont liées au volet environnemental et social et aussi l'amélioration de l'image et la réputation de l'entreprise dans son environnement

**Deuxième hypothèse :** Les limites de la RSE perçue par les entreprises publiques algériennes sont liées au volet économique c'est-à-dire que l'intégration de la RSE nuit à la rentabilité de l'entreprise car c'est une activité coûteuse qui nécessite beaucoup de ressources financière

**Troisième hypothèse :** Comme le marché financier n'est pas développé en Algérie donc le modèle de gouvernance des entreprises publiques algériennes est orienté banques et caractérisé par une limitation de marché financier.

**Quatrième hypothèse :** La RSE constitue un levier stratégique qui contribue à l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques algériennes.

**Cinquième hypothèse :** Il ya une relation positive entre la RSE et la gouvernance des entreprises publiques algériennes, plus les entreprises intègrent des pratiques responsables plus elles vont vers la bonne gouvernance.

#### **4. Les motifs du choix du thème**

- Les méthodes et les instruments de la bonne gouvernance et de la RSE ne sont qu'à leur début et ne sont pas développés en Algérie, ce qui nous incite à traiter ce sujet en vue de les améliorer.
- la majorité des principes de gouvernance et de RSE sont similaires
- comme la gouvernance des entreprises est devenu un levier de compétitivité, et la RSE de son tour est devenu un thème récurrent dans la réflexion sur plusieurs sujets d'actualité comme le développement durable, la gouvernance d'entreprise. ce qui nous a amené à étudier l'impact de RSE sur la gouvernance, espérant que nous pouvons améliorer cette dernière en intégrant la RSE.

#### **5. Les objectifs de la recherche**

- Assurer un développement durable qui tient compte de la dimension sociétal et environnemental.
- Mettre en évidence l'importance de la RSE ainsi que sa relation étroite avec la bonne gouvernance.
- Tenter de proposer un model de pratique de RSE adapté au contexte algérien pour améliorer la gouvernance des entreprises publiques algériennes et les rendre plus compétitives.

#### **6. La méthodologie de la recherche**

Afin de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche, nous allons adopter une approche descriptive analytique, dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous plaçons dans le paradigme positiviste en suivant une démarche **hypothético-déductive**, et méthode quantitative qui consiste à porter un jugement sur la pertinence d'hypothèses initialement posées dans un cadre théorique.

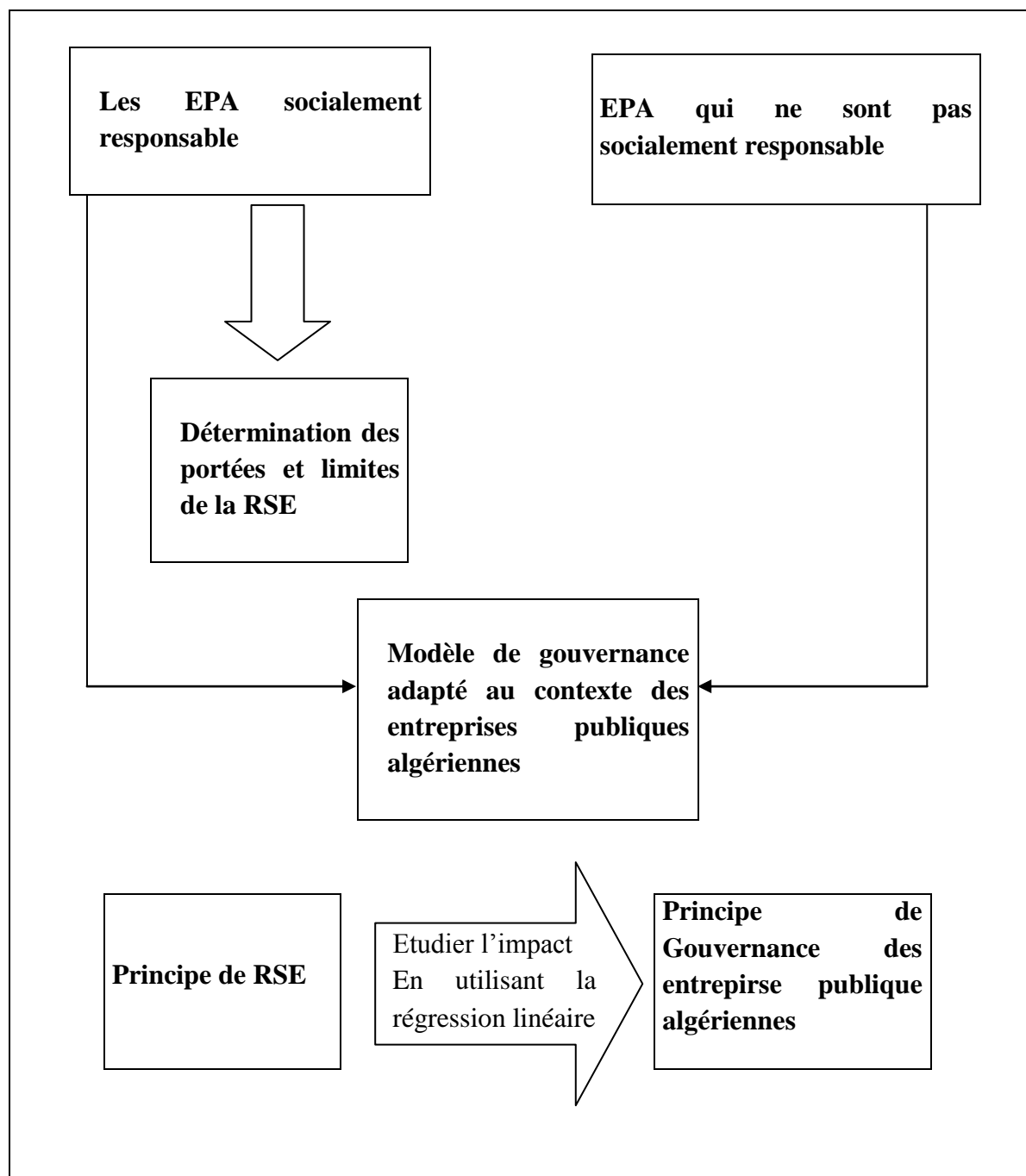
Pour ce faire Notre recherche descriptive analytique poursuit trois principaux objectifs

1. Établir à l'aide d'un questionnaire une enquête administrée à un échantillon des entreprises publiques algériennes, pour faire un état des lieux de la RSE dans les entreprises publiques algériennes dans le but de déterminer les portées et les limites de la RSE

2. Ensuite, établir un état des lieux de la gouvernance d'entreprises des entreprises publiques algériennes. Et déterminer un modèle de gouvernance d'entreprise approprié aux entreprises publiques algériennes.

3. Enfin, vérifier, sur le plan empirique, l'existence potentielle d'une relation entre la RSE et la gouvernance d'entreprise dans le contexte des entreprises publiques algériennes, et déterminer l'impact de la RSE sur la gouvernance des entreprises algériennes.

### Modèle de recherche



Source : Réalisé par nos soins

### 7. Les recherches antérieures

#### Les recherches théoriques

- Au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, la firme est considérée comme une « boîte noire », la seule fonction de l'entreprise c'est de transformer des inputs en outputs de manière parfaitement, Le manager de cette entreprise avait pour mission d'organiser, de fixer les objectifs, de contrôler les résultats et de mesurer les écarts. Il est aussi le propriétaire.
- A la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, Dans un contexte où les sociétés par actions se sont multipliées, où la séparation propriété –gestion s'est développée, le pouvoir de décision est passé des actionnaires aux managers. **BERLE ET MEANS 1930** ont mené la théorie managériale, caractérisée par la séparation entre la propriété et le management. Dans cette approche on considère que l'organisation est déterminée par les marchés et la structure du capital.
- A la suite des travaux de **Berle et Means, Cyert et March (1960)** ont mené la théorie behavioriste où Ils réaffirment que l'organisation est un lieu de rapports de forces et de conflits d'intérêts, mais que c'est aussi un lieu de coopération constructive autour de la prise de pouvoir et d'apprentissage collectif.
- Pour **COASE (1937)**, on peut considérer la firme comme un vaste ensemble de contrats, nœud de contrats. il met en évidence conflits, divergences d'intérêts ainsi que des problèmes d'asymétrie d'informations donc des risques de comportements opportunistes.
- A partir de la vision contractuelle de la firme, la théorie des droits de propriété qui a été menée par **Alchian et Demsetz (1972)**, où ils affirment qu'il existe une répartition des droits de propriété. les théoriciens se fondent sur la décomposition juridique traditionnelle des droits de propriété en trois grandes parties : L'usus qui constitue le droit d'utiliser un bien, Le fructus qui correspond au droit d'en percevoir les fruits, L'abusus qui correspond au droit de vendre le bien.
- A partir des travaux d'**Alchian et Demsetz, Jensen et Meckling (1976)**, ont mené la théorie d'agence où ils affirment qu'il ne doit pas y avoir de relations d'autorité mais seulement des rapports contractuels. Il existe des contrats incitatifs optimaux adaptés à des situations différentes. De ces relations contractuelles, vont naître des relations d'agence dès qu'un acteur (principal) va confier la gestion de ses intérêts à un autre acteur (agent) pour des raisons de savoir-faire détenu par l'agent. De cette relation d'agence émane deux risques : Aléa moral, Sélection adverse
- Selon **Charreaux (1992)**, la théorie positive regroupe principalement les travaux de **Jensen et Meckling (1976)**, cette théorie tend en premier lieu à identifier d'éventuels conflits d'intérêts entre le mandant/ actionnaire et le mandataire/ dirigeant, et en second lieu à décrire les mécanismes de contrôle et coordination assurant l'efficacité organisationnelle

- En continuité avec les travaux de **R.coase**, l'approche par les coûts de transaction sera développée par **O.Williamson (1975)** et incarnera une dimension contractuelle et institutionnelle. L'enseignement principal mis en avant par **O.williamson** est la possibilité d'examiner avantageusement tous problèmes susceptibles d'être formulés comme problèmes de contractualisation. Les coûts de transaction peuvent être constatés avant et pendant la conclusion de la transaction, d'où l'utilité de faire la distinction entre coûts de transaction ex-ante «occasionnés lors de la rédaction et de la négociation des accords et les coûts ex-post qui comprennent les coûts d'organisation et de fonctionnement de la structure de gouvernance, qui a en charge la fonction de contrôle ainsi que la réglementation des conflits.
- A la suite des travaux de **Berle et Means (1932)**, qui ont noté une augmentation des pressions sociales de la part des parties prenantes, Dans cette optique la théorie des parties prenantes développé par **Freeman (1984)**, qui suppose que les dirigeants ont l'obligation d'agir exclusivement selon les intérêts de leurs actionnaires. La théorie des parties prenantes veut être une théorie managériale et une théorie normative en éthique organisationnelle, ce qui conduit souvent à une combinaison de ces deux dimensions. De façon générale, elle recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants de la firme ont des obligations éthiques envers leurs Parties prenantes. L'objectif principal de la théorie des parties prenantes est ainsi d'élargir la représentation que les sciences de gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants : au-delà de la fonction de maximisation du profit, il convient d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires.
- Le néo-institutionnalisme sociologique puise ses fondements dans la théorie institutionnelle développée originellement par **Philip Selznick (1949)**. Cette théorie mit en avant l'idée suivant laquelle les structures des organisations étaient non seulement le produit des actions internes, mais également de contraintes externes, culturelles et symboliques, sous forme de valeurs inculquées. D'un point de vue des théories organisationnelles, il s'agit d'une évolution conceptuelle majeure dans le sens où l'organisation n'est plus perçue comme la résultante des seules actions rationnelles des individus qui la composent.
- Selon **Dimaggio et Powell, (1983)** l'organisation tire de son champ organisationnel, non seulement les moyens d'atteindre ses objectifs en obtenant ressources, capital, clients, information, etc., mais également sa légitimité sociale. Ces champs organisationnels ont tendance à s'homogénéiser par le biais de l'institutionnalisation. Les auteurs distinguent trois types de contraintes, vecteurs d'isomorphisme: les contraintes coercitives, normatives et mimétiques.
- Dans la prolongation des travaux de **Powell et Dimaggio**, Scott, quant à lui, fonde les institutions sur la base de trois piliers, allant du plus conscient au plus inconscient: un pilier régulateur, un pilier normatif et un pilier culturel-cognitif. Le pilier régulateur est défini comme étant l'ensemble de règles, de lois et de sanctions qui y sont liées. Le pilier normatif est lié aux valeurs et normes qui définissent les manières de faire socialement. Finalement,

le pilier culturel-cognitif, définit les conceptions culturelles partagées, sous la forme de schémas de pensée plus ou moins inconscients.

### Les recherches empiriques

En effet, plusieurs études ont été menées sur le plan pratique

- La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise cette étude a été menée par **ecile ezanne** et **Marianne Rubinstein (2010)** dans le contexte d'examiner l'apport de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en matière de gouvernance d'entreprise, dans secteur des télécommunications en France en analysant les différents documents officiels publiés. Les résultats de cette recherche est que la RSE est utilisée par les entreprises pour pallier les défaillances de la gouvernance actionnariale, ce qui est d'ailleurs corroboré par l'étude appliquée au secteur des opérateurs de téléphonie mobile. L'examen approfondi des différents documents officiels publiés montre que les entreprises mettent en place des mécanismes de nature partenariale, formels et informels, conçus comme complémentaires plutôt que substituables au modèle actionnarial de gouvernance d'entreprise.
- **BEN LARBI** et **OHANESSIAN (2011)** ont mené une étude sur la Politiques RSE et création de valeur : Vers un modèle de gouvernance responsable, Cet article cherche à apprécier dans quelle mesure les politiques de responsabilité sociétale des entreprises pourraient insuffler une vision partenariale et coopérative et jeter les bases d'un modèle de gouvernance responsable nécessaire à la réussite du projet commun. Dans cet article, nous avons pu apprécier dans quelle mesure la responsabilité sociétale des entreprises pourrait constituer un levier puissant et propice à l'émergence d'une vision partenariale et coopérative nécessaire à la réussite du projet commun. En effet, l'engagement d'une entreprise en matière de RSE l'oblige à être plus transparente dans le contrat social qu'elle a établi avec ses différentes parties prenantes. La RSE pourrait ainsi induire un changement de paradigme susceptible de jeter les bases d'un modèle de gouvernance responsable dont l'objectif consisterait à créer de la valeur tout en respectant les contraintes économiques, environnementales et sociales.
- La RSE et la gouvernance des entreprises: Étude empirique dans le contexte Tunisie qui a été menée par **AMAMI I** et **MAALEJ (2015)** Cette étude cherche à explorer les relations entre la gouvernance d'entreprise (GE) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Où ils ont enquêté de façon empirique, la conception et l'interprétation de cette relation dans le contexte d'un échantillon d'entreprises opérant en Tunisie. Cette étude s'est orientée vers deux objectifs importants : elle suggère qu'il ya une relation, et un chevauchement croissant entre la GE et la RSE. Tout d'abord, elle tend à identifier et comprendre la nature et l'étendue de la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la GE. Ensuite, elle vise à tenir compte des explications de cette relation et évaluer la nécessité d'améliorer les pratiques de la responsabilité sociale d'entreprise à travers la gouvernance des entreprises tunisiennes. Cette étude a révélé un lien positif statistiquement significatif entre la RSE et la

GE. En outre, ils peuvent dégager que les entreprises ayant une bonne gouvernance se sont engagées davantage dans des activités de RSE.

- **MANKOURI** et **BENDIABDELLAH (2015)** ont mené une étude sur l'Éthique des affaires et responsabilité sociétale des entreprises : cas de l'Algérie, L'objectif de cet article est de mettre en évidence l'importance accordée aux thèmes d'éthique et de RSE dans un monde qui a jugé nécessaire de repenser l'économie en fonction de l'environnement. L'éthique des affaires concerne bien des aspects de la bonne gouvernance, la bonne gestion, le rôle de l'entreprise et sa responsabilité. L'importance des pratiques éthiques au sein des entreprises vient du fait que l'éthique est un des facteurs les plus importants de valorisation de l'entreprise pour les actionnaires et les investisseurs. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises choisissent des activités dites «éthiques» ou « responsable ». Ces actions contribuent à maintenir une relation durable avec les parties prenantes et privilégier des profits à long terme. En Algérie, les résultats montrent que la responsabilité sociale des entreprises n'est qu'à ses débuts et reste encore flou : les méthodes ou les instruments de la bonne gouvernance, de l'éthique et de la RSE sont encore à un stade embryonnaire, ce qui nécessite plus d'efforts pour les améliorer.
- La première conférence sur « la gouvernance des entreprises » en Algérie (**2007**) a conclu que : « les choses n'ont pas encore amorcé un tournant décisif, les expériences menées au sein des entreprises sont encore à un stade expérimental et les résultats ne sont pas encore palpables ». Les participants ont recommandé le recours à une charte de bonne gouvernance (code d'éthique, code de bonne conduite) basée sur des principes de gestion conformes à l'éthique et à la transparence au sein de nos entreprises.
- Le dernier rapport annuel de la Confédération internationale des syndicats libres (**CISL**) constate cependant, une fois de plus, l'existence d'un grand déficit dans l'application des normes en matière de liberté syndicale. Il en ressort que la responsabilité sociale des entreprises ne peut en aucun cas être considérée comme un substitut à l'action des gouvernements, en matière de respect total des droits fondamentaux des travailleurs, de législation sociale et du contrôle de son application.
- Approche stratégique de la RSE, rentes de monopole et nouvelle gouvernance d'entreprise, cette étude est menée par **Marianne Rubinstein (2008)**, en se basant sur la RSE stratégique, elle montre qu'elle est un moyen pour l'entreprise de différencier ses produits, d'accroître sa réputation, et de mettre en place des barrières à l'entrée. La RSE stratégique ne se limite toutefois pas à la captation de rentes de monopole. Elle participe aussi d'une nouvelle gouvernance d'entreprise, dans un contexte marqué par le développement de formes organisationnelles d'entreprise qui mettent en échec la gouvernance traditionnelle.
- Dans un article intitulé « La RSE est-elle une invention de la fonction Relations Publiques? » **Frankental (2001)** affirme qu'au niveau organisationnel, les attributions liées à la RSE étaient le plus souvent rattachées au département relations publiques. Du fait de ce

rattachement aux affaires externes, l'auteur déduit que la RSE a une fonction périphérique et n'est pas perçue par les entreprises comme devant être encadrée et partagée à tous les niveaux de l'organisation.

- La RSE, voie de conciliation ou terrain d'affrontements?, cette étude est menée par **Moez BEN YEDDER (2009)**, Le but de ce présent travail était de donner un aperçu sur les différents débats en montrant la diversité des positions et des opinions à l'égard de la RSE. Au terme de ce travail, les praticiens et les chercheurs qui mobilisent ce concept devraient prendre conscience de la nature des prises de position et des enjeux qui lui sont relatifs.

### **8. Plan de travail**

Pour ce faire, notre travail sera articulé autour de quatre chapitres :

- **Le premier chapitre**, sera consacré à la responsabilité sociétale des entreprises où nous allons mettre la lumière sur le cadre théorique et conceptuel de la RSE, ses origines et ses différentes définitions.
- Dans **le deuxième chapitre** nous allons mettre la lumière sur les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise et ses différentes théories fondatrices, et par la suite nous exposerons ses différents mécanismes et les meilleurs pratiques pour une bonne gouvernance d'entreprise.
- **Le troisième chapitre**, sera consacré à l'étude de la relation entre la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociétale des entreprises, dans ce chapitre nous essayerons de clarifier les liens existant entre les deux concepts.
- **quatrième chapitre**, sera consacré au positionnement épistémologique et méthodologique, ainsi que l'échantillon et les questionnements de recherche.
- Quant au **cinquième chapitre**, l'étude de cas pratique de notre projet de recherche où nous allons essayer de déterminer l'impact de la RSE sur la gouvernance d'entreprise en Algérie plus précisément celles des entreprises publiques de notre échantillon.



# ***C**hapitre 01 :*

***Le cadre théorique et  
conceptuel de la RSE***

## **Introduction du premier chapitre**

L'étude de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) est au cœur de nombreuses recherches depuis plus de trois décennies. Au cours du premier chapitre, la revue de la littérature scientifique nous permettra de définir précisément le concept de RSE. Cependant, il nous paraît indispensable de préciser, dès cette introduction, quelques éléments relatifs, notamment, à la terminologie utilisée pour nommer ce concept. Rappelons en premier lieu que le terme Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est traduit de l'anglais *Corporate Social Responsibility* puisque ce concept s'est tout d'abord construit et développé dans la littérature scientifique nord-américaine.

La responsabilité sociétale des entreprise (RSE) est un concept dans lequel les entreprise intègre les préoccupations social, environnemental, et économique dans leur activités et dans leur interaction avec les partie prenantes, sur une base volontaire.

Être une entreprise socialement responsable signifie, non seulement, satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. C'est ainsi que s'ouvre une voie permettant de gérer le changement et de concilier le développement social et une compétitivité accrue.

Les entreprises sont donc invité a adopté des stratégies de responsabilité sociétale, en effet, au de la des considérations écologiques, constitue une opportunité d'amélioration de leur performance économique, au bénéfice de l'emploi.

A ce titre, le but de ce chapitre est de fournir un panorama général des fondements historiques et théoriques de la RSE

## **Section1 : Origine et concepts de la RSE**

Le terme de la responsabilité sociétale des entreprises est à la mode, auprès des managers et au sein même de l'entreprise et auprès des pouvoirs publics, La notion de responsabilité sociétale est fondée sur l'idée que les entreprises doivent assumer des responsabilités volontaires qui vont au-delà de leurs champs d'activités.

La RSE ne doit pas être comprise comme étant un simple effet de mode, c'est un concept qui a déjà une longue histoire derrière lui que nous allons tenter de présenter aussi fidèlement que possible à travers cette section.

### **1. Origine et définitions de la RSE**

Le concept de responsabilité sociale s'est fortement propagé dans le monde dans les vingt dernières années avec les phénomènes de globalisation, de déréglementation, de recul des rôles social et économique de l'Etat et de la croissance des revendications sociales. Mais quelle est l'origine de ce concept et comment a-t-il évolué au cours de l'Histoire ?

À travers cette partie nous allons discuter cette notion passant par son historique et ses définitions.

#### **1.1. Développement durable et Responsabilité Sociale de l'Entreprise<sup>1</sup>**

Nouvelle dimension intégrée à la gestion des organisations, le développement durable est considéré comme un nouveau paradigme économique, social et écologique. Dans les réflexions menées par les milieux écologistes dans les années soixante-dix sur le thème de l'éco-développement, la conférence de Stockholm est à l'origine de l'émergence de ce concept. Cette notion vise une gestion raisonnable du patrimoine naturel tout en préservant les ressources à long terme et en assurant une croissance durable.

A l'issue du sommet de l'Union Européenne en 2001, s'est esquisseé une politique communautaire pour les collectivités et entreprises visant un engagement communautaire et reposant sur trois piliers à savoir mondialisation et globalisation, responsabilité et gouvernance, et éthique et solidarité. Comme le confirme la déclaration de laeken<sup>2</sup> : « le moment est venu pour l'Europe de prendre ses responsabilités dans « la gouvernance de la globalisation », d'être une puissance qui veut encadrer la mondialisation selon les principes de l'éthique, c'est-à-dire l'ancrer dans la solidarité et le développement durable ».

Une vaste littérature économique a proposé des définitions du développement durable. Selon le rapport Brundtland<sup>3</sup> (1987), cette notion peut être définie comme « la capacité des générations présentes à satisfaire leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins ».

---

<sup>1</sup> Fatima Ez-Zahra Taoukif. Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du Maroc. Gestion et management. Université de Toulon 2014, pp. 23-26.

<sup>2</sup> Bulletin de l'Union européenne (2001), "Conclusions de la Présidence du Conseil européen de Laeken 14 et 15 décembre 2001", Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes. ISSN 0377 – 9181, n° 12, pp. 20-25.

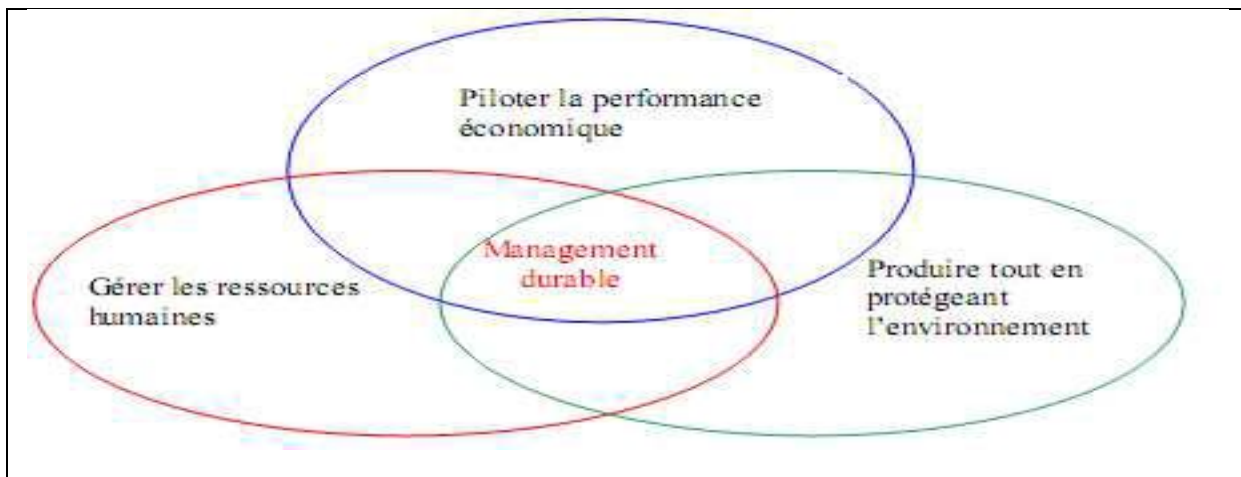
<sup>3</sup> Brundtland, G.H. (1987), « Our Common Future : The world commission on environment and development », *Business Council for Sustainable Development*, Oxford University Press, Oxford, p. 51.

Cette définition peut être complétée par la définition de Capron et Quairel-Lanoizelée<sup>1</sup> (2007) qui considère ce concept comme étant « un objectif qui a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétales). Ce qui se traduit également par la formule : œuvrer à un monde vivable, sur une planète viable, avec une société équitable ».

Cette démarche s'appuie sur trois objectifs, à savoir, la performance économique à long terme, la performance sociétale et la performance environnementale. Elle est fondée sur le respect d'un certain nombre de valeurs ou de principes dont le principe de précaution, le souci de la prévention, la recherche d'une gestion sobre et économe, le principe de responsabilité, l'importance accordée à la participation, et l'esprit de solidarité. Cette approche est prise en compte dans de nombreux domaines de la gestion tels que la gestion des ressources humaines, le marketing, la comptabilité « verte », le contrôle de gestion, etc. Dans une vision managériale, les entreprises répondent aux problématiques du développement durable par plusieurs moyens en utilisant, par exemple, la communication financière externe. Leur prise de conscience de la nécessité d'avoir des orientations stratégiques dans ce sens se traduit par des actions managériales internes concrètes, connus sous le nom du management durable.

Généralement, le concept du management durable se construit autour de trois axes qui se présentent schématiquement dans la figure suivante :

**Figure N°01: Le management durable comme croisement des trois axes**



**Source :** Essid, M.(2009), les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Paris-Sud, p.5.

<sup>1</sup> Capron, M. et Quairel Lanoizelée, F. (2007), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, la Découverte, CJDES, Le bilan sociétal, ([www.cjdes.org/1093-BILAN\\_SOCIETAL](http://www.cjdes.org/1093-BILAN_SOCIETAL)), p.15.

Ferone et al. (2001) définissent le management durable comme « *un management susceptible de concilier constamment les intérêts potentiellement contradictoires<sup>1</sup>* ». Il s'agit de répondre aux attentes spécifiques des différentes parties prenantes de l'entreprise en mettant en place des procédures managériales. En réponse à des changements en matière réglementaire et législative, à un secteur déterminé développé économiquement, et à des innovations technologiques, l'entreprise peut développer une stratégie basée sur la RSE. Elle met l'accent sur la nécessité pour l'organisation de chercher une légitimité dans son environnement.

## **1.2. Origine de la RSE<sup>2</sup>**

L'idée de la responsabilité sociétale d'entreprise émerge avec la société industrielle et le développement des firmes, mais ne prend forme fondamentalement qu'à partir des années 1960. Cette notion s'est principalement développée aux États-Unis, pour ensuite s'étendre en Europe et le reste du monde.

La RSE, en tant que pratique, est assez ancienne et trouve ses fondements dans des pratiques d'entreprises vieilles de plus d'un siècle, surtout en Amérique du Nord.

Cependant, le développement de la RSE comme concept académique est plus récent et trouve son point de départ dans l'ouvrage de Bowen (1953), qui est considéré comme le « père fondateur » de la RSE, avec la publication de son ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* », fit entrer l'expression de la Corporate Social Responsibility (CSR) dans l'ère moderne du management. Cet ouvrage et aujourd'hui encore une référence pour tout travail sur la RSE<sup>3</sup>.

Selon Bowen, le développement de ce concept s'est effectué simultanément avec la division entre propriété et contrôle de l'entreprise. Cette séparation a renforcé la socialisation des dirigeants, les rendant ainsi plus responsable vis-à-vis la société qui les entoure et aux pressions exercées par elle. Bowen explique que les hommes d'affaires doivent tenir compte des valeurs (notamment morales et éthiques) de la société dans laquelle ils agissent dans la gestion de leurs activités.

Mais dans les années 1970, dans un contexte économique et politique caractérisé par le développement et la diffusion des idées néo-libérales, Milton Friedman (1970) prend le contre-pied de Bowen, par le biais d'un modèle centré sur les actionnaires et leurs intérêts (shareholder model), en indiquant que la seule responsabilité d'une entreprise est de faire du profit pour les propriétaires et donc, les actionnaires<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>Essid, M.(2009), les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Paris-Sud, p.5.

<sup>2</sup>Arnaud Celka, Responsabilité sociale et gouvernance d'entreprise: Études de cas de firmes en situation de crise, Thèse de doctorat en Sociologie, Université de Montréal, 2014, pp, 31-36.

<sup>3</sup>BERLE(A.A), MEANS (G), *The modern Corporation and the Private Property*, Editions McMillan, New York, New Brunswick, 7th edition 2005.

<sup>4</sup>Riedman, M. (1970) « *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* », *New York Times Magazine*, 13th September, pp. 122-126.

Et dans les années 1980 la notion de RSE évolue considérablement en y intégrant des composantes centrales présentes dans sa conception contemporaine. Ce changement se réalise sous l'influence de deux évolutions théoriques: la théorie des parties prenantes et le développement de la notion de développement durable.

La conception de la RSE s'inspire profondément à partir de cette époque de la théorie des parties prenantes (stakeholder theory) (Freeman et Reed, 1983)<sup>1</sup>. Il est nécessaire que l'entreprise dépasse l'unique objectif de faire du profit pour le redistribuer aux actionnaires, comme le soutient Friedman, en répondant aux attentes de toutes les parties prenantes. Selon cette conception, en responsabilisant l'entreprise par rapport à toutes ses parties prenantes, les profits qu'elle réalisera n'en seront que maximisés. Il s'agit fondamentalement de la recherche de dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes qui est privilégié à des fins stratégiques et économiques<sup>2</sup>.

Le second élément est l'émergence de la notion de *développement durable* suite aux différents excès environnementaux et sociaux du capitalisme. Cette notion prend forme durant les années 1980, principalement par le biais d'un rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, la Commission Brundtland, qui est publié en 1987.

Selon Pasquero<sup>3</sup>(2005), trois groupes de raisons ont poussé à une réflexion approfondie autour du concept de RSE qui ont été à l'origine de son rapide développement.

### **1.2.1. Les raisons philosophiques**

Le capitalisme américain, à la différence de son alter-égo européen qui a vite été tenté par le modèle socialiste basé sur « une prise en charge des intérêts publics par l'État », est basé sur le modèle du « volontarisme libéral ». A savoir que l'État intervient très peu dans la sphère du secteur privé. Ce qui a vite entraîné des dérapages, des débordements que le gouvernement a tenté de circonscrire, non pas en supplantant le modèle libéral, mais plutôt en tentant d'y amener des correctifs et des réaménagements plus ou moins importants.

On peut citer, à titre d'exemple, dans les années 1860<sup>4</sup>, les lois anti-trust, qui sont des lois anti-monopoles, qui ont pour objectif de limiter les abus sociaux et économiques de certains grands groupes de l'époque. Ces lois, très en avance sur leur temps et reconnues comme étant des modèles de sévérité, réorganisèrent en profondeur l'économie américaine.

De manière générale, le système capitaliste est considéré comme fondamentalement bon, car c'est le système le plus libertaire dans la mesure où il favorise la libre initiative, la liberté d'entreprendre et l'accumulation de richesses qui en découlent. Ses pires détracteurs

---

<sup>1</sup>Freeman, R. et Reed, D.L. (1983) « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance », California Management Review, vol. 25, n°3, p. 88-106.

<sup>2</sup>Gendron, C. (2011) « L'entreprise comme vecteur du progrès social. Débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise (III) », Revue du MAUSS permanente, 15 mars 2011. Disponible sur <http://www.journaldumauss.net/?L-entreprise-comme-vecteur-du>, consulté le 13/03/2017 à 16 :45.

<sup>3</sup>Tarik El Malki, Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance: Analyse empirique dans le cas du Maroc, thèse de doctorat es sciences économique, université aix-marseille, 2010, pp, 218-220.

<sup>4</sup>Yvon Pesqueux, La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion, 6 Congrès de l'ADERSE, 6 May 2010, p.4.

s'accordaient pour dire que s'il y avait dysfonctionnement ce n'était pas dû au système lui-même, mais plutôt à ses acteurs qui le pervertissaient et le dévoyaient. Il fallait donc s'en prendre à eux pour l'améliorer.

### **1.2.2. Les raisons éthiques**

À partir des années 1960, face à la prise de conscience des nuisances environnementales et sociales des entreprises et fondamentalement par peur que l'État légifère fortement en conséquence, des entreprises décident de réagir par le biais d'initiatives volontaires destinées à limiter leurs nuisances. La dissémination du concept relève à la fois de son institutionnalisation, de conditions de propagande géographique et d'extensivité de la notion concernant la divulgation d'information, les prises de position éthique de réponse aux exigences de la gestion de la diversité et de reconnaissance de la montée en puissance des questions environnementales<sup>1</sup>.

Pour l'opinion publique américaine, L'entreprise éthique sera celle qui fabriquera des produits de qualité, dont les normes de sécurité seront élevées, dont les employés seront bien rémunérés et bien traités, bref qui se comportera selon les normes considérées comme légitimes par le public.

Enfin, l'entreprise prospère doit intégrer, comme acte de loyauté envers cette communauté, des actions philanthropiques d'envergure. On retrouve là la philosophie protestante sur laquelle est basée la société américaine.

### **1.2.3. Les raisons pragmatiques**

Les années 1960 ont marqué un tournant dans le capitalisme américain et ont posé la question du rôle des entreprises dans leur environnement. En effet, ce système s'est retrouvé sous un tir nourri de la part.

Et c'est à partir de là que des groupes de pression commencèrent à s'organiser, réussissant à entraîner le pouvoir politique avec eux. Il a résulté de cela des vagues de réglementations sévères pour les entreprises qui les ont obligées à modifier durablement leur comportement afin de protéger les consommateurs, la santé des travailleurs et leur sécurité, l'environnement, etc. Face à cela, un certain nombre de grandes entreprises ont choisi de prendre les devants, sans attendre de quelconque réglementation publique, en prenant un certain nombre d'initiatives qui pouvaient paraître révolutionnaires pour l'époque<sup>2</sup>.

L'idée était que si l'instabilité socioéconomique générée par les externalités négatives de ces firmes perdurait, alors leur survie même était menacée à terme (approche utilitariste). C'est ainsi que le concept de RSE a commencé à sortir du simple cadre théorique

---

<sup>1</sup>PASQUERO J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », in BOUTHILLIER-TURCOTTEM. M-F & SALMON A. (Eds.), responsabilité sociale et environnemental de l'entreprise, Montréal, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00481174/document> consulté le 13/03/2017 à 19:27.

<sup>2</sup>Tarik El Malki, OPCIT, p.219.

pour investir progressivement le terrain. Une fois lancé, quatre facteurs socioculturels ont contribué à le maintenir vivace.

Le premier facteur est le rôle joué par l'individualisme dans une société telle que la société américaine, où le collectif n'est que l'addition des initiatives individuelles et où la RSE est une réponse à la problématique de la relation entre intérêt privé (entreprise) et bien commun (société) dans le contexte d'une économie de marché.

Le second facteur est le rôle joué par le pluralisme démocratique. Dans ce cadre, la RSE peut être considérée comme un concept porteur de changement social qui fait l'objet d'une redéfinition permanente. Elle ne saurait être définitivement figée soulignant l'expérience riche et le rôle précurseur du « modèle » américain dans ce domaine qui a fait que celui-ci est devenu une source d'imitation pour d'autres pays, surtout à cause de sa créativité et son dynamisme.

Vient ensuite le moralisme à l'américaine qui a contribué à maintenir la RSE en éveil. En effet, celle-ci a trouvé, dans le vieux fond moraliste américain, un chemin favorable qui y trouve à la fois « une application concrète de ces principes et l'objet d'une analyse critique permanente des formes d'organisation socioéconomique ».

Enfin, le dernier facteur socioculturel est *l'utilitarisme* qui établit que la RSE, comme pratique des affaires, présente pour les entreprises le double avantage de limiter les risques de dérapages, qui peuvent engendrer un coût énorme pour celles-ci (financier et/ou autre) et de les conduire à adopter une démarche pro-active et anticipative sur des plans autres que les plans techniques ou économiques.

On remarque bien à travers tout ceci à quel point l'économie et la société américaine constituent un véritable laboratoire en matière de relations entre l'entreprise et la société. Le rôle de l'entreprise et la nature de ses responsabilités sociales ont donc été à chaque fois profondément modifiées à l'occasion d'un nouveau changement institutionnel. L'outil en a été la réglementation publique.

### **1.3. Définition de la Responsabilité Sociétale des Entreprises**

En 1953, Bowen définit déjà la responsabilité sociale des hommes d'affaire comme une prise en compte volontaire dans le management des valeurs mise en place dans une société, « la responsabilité sociétale des dirigeants se résume à des obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les attentes et les valeurs de la société »<sup>1</sup>

Carroll (1999) souligne que la signification du concept évolue dans le temps En conciliant une analyse économique et une analyse sociale Carroll(1979)<sup>2</sup> définit la responsabilité sociétale comme « La RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légal, éthique et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une Entreprise ».

<sup>1</sup>BOWEN H, *Social Responsibility of the Businessman*, Harper and Brothers, New York, 1953, P.82.

<sup>2</sup>CARROLL, (A.), "Corporate Social Responsibility", *Business & Society* ( vol .38, n°3), 1999, PP.268-295



Economique c'est dire être profitable, fabriquer des produits respectant des normes de qualité et de sécurité, légales dans le sens de respecter les lois et les réglementations, éthiques veut dire agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société et philanthropiques c'est agir avec bienfaisance et charité.

Cette définition a permis de catégoriser la responsabilité sociale d'une part, et d'intégrer une dimension économique d'autre part. Mais celle-ci a été affinée par Wood (1999) qui définit la RSE comme<sup>1</sup> « La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction des trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel».

Ça ressort trois niveaux de responsabilité pour l'entreprise<sup>2</sup> : Responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution sociale c'est le pouvoir qui découle de la légitimité accordé par la société à l'entreprise doit être utilisé de façon à répondre aux attentes de celle-ci, responsabilité en termes organisationnel ; Selon le quel l'entreprise doit considérer les conséquences de ces activités « out comes » sur les parties prenantes interne et externe et responsabilité individuelle et morale des dirigeants et des managers ou les dirigeants doivent utiliser leur pouvoir discrétionnaire au service de la Responsabilité Sociétale (choix stratégiques et moyens alloués pour la mise en œuvre de cette stratégie).

Le Livre Vert publié en 2001 par la Communauté Européenne a pour ambition de promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Ce document a pour but d'amorcer le débat sur ce sujet et de définir les moyens pour construire un cadre européen pour la promotion de la responsabilité sociale. Il définit la RSE comme : «l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques par les entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »<sup>3</sup>.

La responsabilité sociétale des entreprises est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes.

Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires.

---

<sup>1</sup>M.Attarça, T.Jacquot, « la représentation de la RSE : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales», conférence internationale de management stratégique, pays de l Wood, D. J., (1991), "Corporate Social Performance Revisited", Academy of Management Journal, 16, 691-718. a Loire, Angers, 2005, P. 5.

<sup>2</sup>Wood, D. J., (1991), "Corporate Social Performance Revisited", Academy of Management Journal, 16, pp. 691-718.

<sup>3</sup>LIVRE VERT, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, 2001 P336.

A ce titre, la RSE est devenue un concept de plus en plus important, tant dans le monde que dans l'union européenne et s'inscrit dans le débat sur la mondialisation, la compétitivité et le développement durable<sup>1</sup>.

## **2. Démarche et enjeux de la RSE**

La responsabilité sociétale (ou social) des entreprise (RSE) est un concept dans lequel les entreprise intègre les préoccupations social, environnemental, et économique dans leur activités et dans leur interaction avec les partie prenantes, sur une base volontaire. Énoncé plus clairement c'est «la contribution de l'entreprise aux enjeux du développement durable». Ce dernier est le nouvel enjeu stratégique majeur pour les entreprises, qui prennent conscience qu'une activité économique viable ne s'oppose pas à l'équité sociale ou au respect de l'environnement<sup>2</sup>.

### **2.1. Les principales raisons d'une mise en place de démarche responsable**

Qu'est-ce qui fait qu'une entreprise choisisse de devenir responsable ? Est-ce par pur volontarisme ? Est-ce dû à la pression des parties prenantes ? Pour améliorer son image?

Selon Françoise Michel, l'ensemble de ces facteurs s'inscrivent dans une démarche RSE, la réglementation représente 50% des motivations, la pression des parties prenantes 30% et le volontarisme 20%<sup>3</sup>.

Selon Renaud Le Chatelier, l'engagement d'une entreprise dans une démarche RSE relève en premier lieu de la volonté de ses dirigeants. Quant à Alejandra Sanchez, la motivation première est de nature économique. Par exemple, comme l'expliquait également Eric Flamand, certaines entreprises prestataires ou fournisseurs de donneurs d'ordres, eux-mêmes engagés dans des politiques de développement durable, peuvent être évincées de certains marchés si elles ne répondent pas à certains critères sociétaux. Cette motivation économique peut ensuite être plus ou moins bien relayée par la volonté et l'engagement des dirigeants. Alejandra Sanchez explique qu'en fait, un dirigeant peut gagner bien plus qu'il ne le pense au départ en s'engageant dans un projet de type RSE.

En effet, un tel projet peut notamment jouer sur la motivation de ses salariés, et donc sur la productivité, et dans une dimension plus personnelle donner un sens plus profond à son activité. C'est donc effectivement un ensemble de facteurs qui sont à l'origine de la mise en place d'une démarche RSE. La réglementation semble être le principal facteur d'engagement. La sensibilité des dirigeants vis-à-vis de la responsabilité est un autre vecteur important, le plus important. Cet aspect va influencer notamment sur le degré d'engagement. Des raisons économiques, telles que le risque de perdre un marché, sont également prises en considération. D'autres facteurs sont pris en considération, comme la pression des parties

---

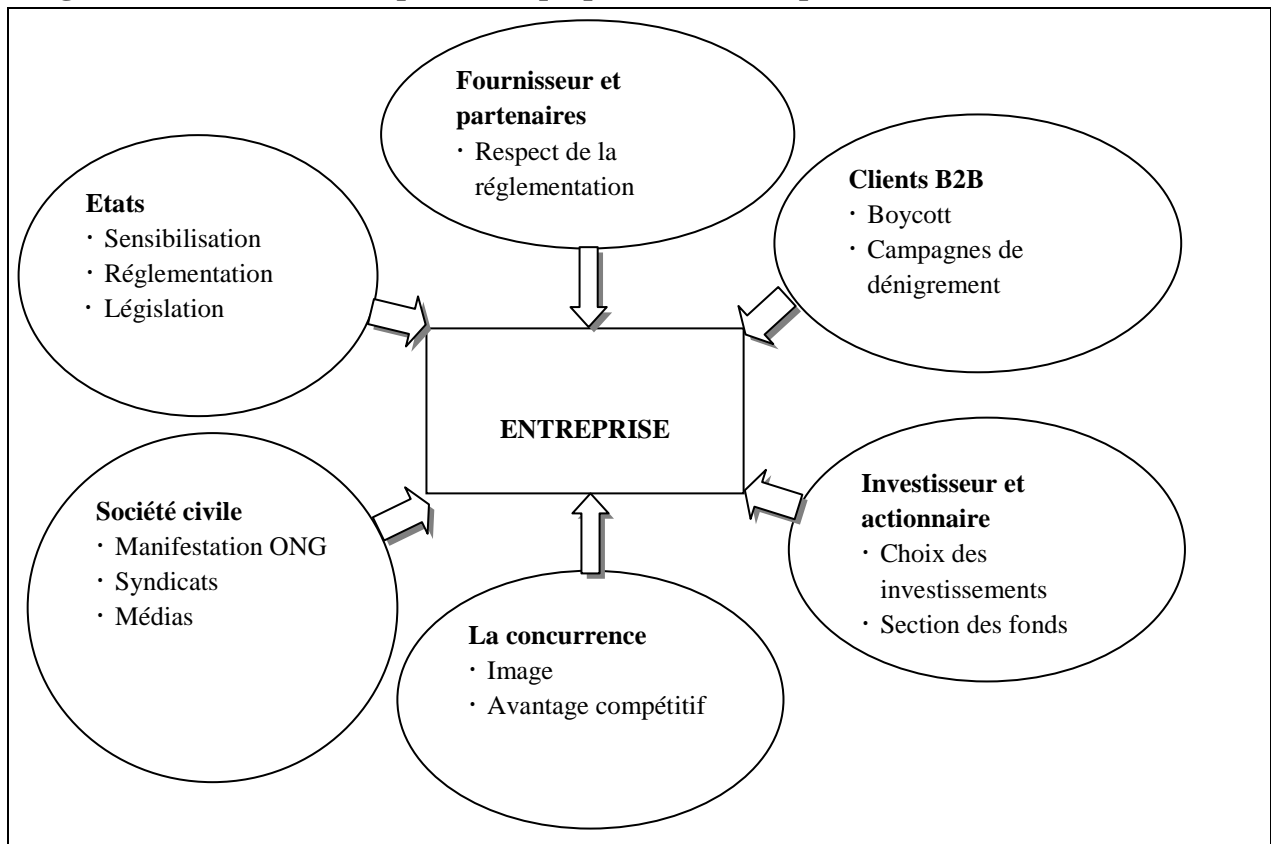
<sup>1</sup>Alain Jounot, 100 Questions pour comprendre et agir, RSE et développement durable, AFNOR, 2010, p13.

<sup>2</sup>RAMDANI LAALA, Enjeux et défis pour une entreprise socialement responsable, Faculté des sciences économiques, Université Amar Telidji Laghouat, 2012, p.2.

<sup>3</sup>Alberola E., Richez-Battesti N., (2005) « De la responsabilité sociale des entreprises : Evaluation du degré d'engagement et d'intégration stratégique – Evolution pour les entreprises du CAC 40 entre 2001 et 2003 » in La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 211-212, pp. 55-69.

prenantes, les risques liés à l'image et la réputation, ou encore la volonté de se différencier par rapport à la concurrence.

**Figure N°02 : Les diverses pressions qui poussent l'entreprise vers la RSE<sup>1</sup>**



**SOURCE :** Philippe DETRIE, l'entreprise durable, éditions Dunod, paris, 2005, p152.

## 2.2. Les enjeux de la RSE

Aujourd'hui, les dirigeants ont compris la nécessité d'intégrer la démarche RSE pour assurer la survie et la pérennité de l'entreprise. La concentration unique sur la performance financière sans se soucier du volet sociale peut nuire à l'entreprise, réduire la confiance du public envers elle, voir : ternir son image au près de ses partenaires. En mettant en actes une responsabilité élargie envers ses derniers, l'entreprise évite plusieurs situations conflictuelles et tire à plus long terme divers avantages. Les enjeux de la mise en pratique d'une telle démarche sont résumés dans les points suivants :

### 2.2.1. Enjeux politiques<sup>2</sup>

L'engagement de l'entreprise dans une démarche de labellisation sociale est considéré comme un instrument parmi d'autres pour parvenir à un objectif politique tel que l'adaptation des modes de production et de consommation actuels aux exigences du développement durable qui conduit à réaliser, à long terme, la comptabilité entre des objectifs économiques,

<sup>1</sup> Philippe DETRIE, l'entreprise durable, éditions Dunod, paris, 2005,p152

<sup>2</sup> ATTARCA (M) et JACQUOT (T), *La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*, IAE Aix-en-Provence, Journée du Développement durable, 11 mai 2005

environnementaux et sociaux. En effet, depuis quelques années, le débat s'est ouvert sur les problèmes causés par la mondialisation de l'économie internationale. La question qui se pose est de savoir si le développement économique à l'échelle mondiale ne risque pas, progressivement, de détériorer les conditions de travail. Si la mondialisation des marchés offre aux entreprises un pouvoir de négociation sur les Etats nationaux dans l'objectif d'obtenir des conditions optimales d'investissement, elle menace donc le respect de certaines normes de travail qui sont le reflet des droits fondamentaux de l'être humain et qui, pour cette raison, devraient être respectées dans tous les pays du monde.

Pour répondre aux défis de nature sociale que pose la question de la mondialisation, plusieurs solutions sont envisageables. Longtemps, la protection internationale des droits de l'homme a été conçue dans une perspective exclusivement, ou presque, étatiste. Les Etats étant incapables de s'assurer seuls les exigences du développement durable, la régulation traditionnelle imposée par l'Etat aux entreprises et aux citoyens, semble faire une place de plus en plus importante à la co-régulation et à l'autorégulation. Les regards se tournent vers les entreprises, les acteurs les plus influents de cette société, pour trouver une réponse aux problématiques sociales et environnementales posées en partie par leurs activités. Les entreprises se voient de plus en plus présumées de remplir leur rôle social et de combler les échecs du marché et des Etats dans la régulation des droits sociaux.

Dans ce contexte, l'implication de l'entreprise dans la logique de RSE se construit comme un outil parmi d'autres de promotion du respect des normes sociales. La question posée en permanence dans le débat sur la tendance de responsabilisation sociétale de l'entreprise est celle de la convergence entre d'une part, les objectifs politiques attendus par les Pouvoirs publics et les ONG et d'autre part, les intérêts économiques de l'entreprise. En d'autres termes, les entreprises qui se lancent dans une démarche de gestion de la RSE et participer à s'assurer un développement durable sont convaincues qu'elles y ont un intérêt économique, qu'il s'agisse de conquérir un nouveau créneau du marché les consommateurs soucieux d'éthique, ou de séduire des investisseurs et des actionnaires socialement responsables. Il s'avère donc que les enjeux politiques rencontrent les enjeux stratégiques des entreprises, dans la mesure où la réussite des uns dépend de la stratégie employée par les autres.

### **2.2.2. Enjeux stratégiques<sup>1</sup>**

La RSE est considérée comme une démarche pour le respect social et environnementale.

En s'inscrivant dans cette démarche l'entreprise réalisera d'une part les objectifs politiques attendus par les différents partenaires, mais aussi des aspirations économiques. Les enjeux stratégiques pour l'entreprise se présentent comme suit :

---

<sup>1</sup> XHAUFLAIR V., ZUNE M., 2004, *Contribution méthodologique à l'approche par les parties prenantes*, 15ème congrès annuel de l'AGRH, 1-2 septembre, tome 4, Montréal, pp.25-33

### **2.2.2.1. Un label de légitimité**

La société civile s'organise pour décerner un label de légitimité aux entreprises socialement et environnementalement responsables. A travers des outils de reconnaissance : Taxes, autorisations administratives, récompenses décerner, label, etc. Cette légitimité est importante pour l'entreprise, elle va lui conférer non seulement un avantage concurrentiel mais un avantage pour son capital réputation aussi.

### **2.2.2.2. La création d'une valeur globale**

Ajoutant à la valeur financière, la création d'une valeur ajoutée pour les partenaires de l'entreprise. Car la dimension économique ne peut se traduire que par la facette financière, elle doit donc prendre en compte le goodwill, Du point de vue théorique, la valeur patrimoniale d'une société traduit une rentabilité normale. Mais dans la réalité, l'entreprise peut profiter d'une super rentabilité qui peut découler de nombreux facteurs incorporels : un positionnement géographique stratégique, une bonne notoriété sur le marché, Alliances...etc..

### **2.2.2.3. L'accroissement de l'attractivité**

Les indicateurs sont les suivants

- Valoriser l'image de l'entreprise et préserver la réputation de la marque.
- Attirer des investisseurs plus nombreux.
- Traiter avec des partenaires de qualité.
- Renforcer la satisfaction au travail et l'identification des salariés à l'entreprise par des engagements en faveur d'une politique volontaire

### **2.2.2.4. L'accroissement de la pérennité**

Ceci par les actions ci-dessous

- Anticiper les nouvelles règles du jeu.
- Organisation plus performante.
- Améliorer, maîtriser les risques.
- Protection de l'environnement.
- Créer de la valeur de façon pérenne.

### **2.2.2.5. Développement d'un avantage concurrentiel**

Même si très peu de clients place la responsabilité sociétale en premier dans les critères d'achat (favorisant toujours le triangle d'or : prix, qualité, délais) ; les entreprises responsables mettent en place des barrières pour les concurrents par le biais des nouveaux standards élevés an matière sociale et environnementale. Les auteurs estiment que la confiance s'instaurer entre l'entreprise succès pour l'entreprise et les parties prenantes doteraient l'entreprise d'un « avantage concurrentiel de différenciation », lui permettant d'assurer sa pérennité.

### **3. Portées et limites de la RSE**

Dans le cadre d'une prise de conscience mondiale des enjeux du développement durable, les entreprises sont amenées à exercer pleinement leur responsabilité sur les plans social et environnemental de leurs activités »<sup>1</sup>. Même si l'intégration de la responsabilité sociétale dans le management stratégique de l'entreprise présente un grand nombre d'avantages, des doutes subsistent néanmoins quant à la portée de cette démarche. En effet, plusieurs critiques ont été faites à cette approche. En voici la synthèse.

#### **3.2. Les portées de la RSE**

##### **3.2.1. Communiquer l'engagement DD de l'entreprise**

Le concept du développement durable fait son chemin dans les esprits des consommateurs qui se sentent concernés et disent être prêts à prendre en compte cette donnée dans leurs actes d'achat. Néanmoins, de nombreuses entreprises persistent à ne pas oser encore l'intégrer dans leur stratégie.<sup>2</sup>

##### **3.2.2. L'intégration à la stratégie de l'entreprise**

La démarche développement durable nourrit les valeurs et la mission de l'entreprise, elle est la preuve de son engagement tout en consolidant ses bases, et dans la mesure où elle exprime la volonté managériale d'une société meilleure pour tous, elle contribue alors à long terme à créer de la valeur et à améliorer son image vis-à-vis de ses publics.

Ce processus n'est vraiment efficace que s'il n'est intégré à la performance globale de l'entreprise dans la durée; un simple «plaquage» artificiel ne fait pas longtemps illusion... Le lien entre les valeurs de l'entreprise et sa stratégie de développement durable doit donc apparaître clairement dans ses principes d'action. Or, la plupart du temps les réponses des acteurs économiques aux exigences de la société civile ne sont pas assez visibles.<sup>3</sup>

Il y a un véritable changement culturel à considérer que le périmètre de responsabilité de l'entreprise a évolué et qu'il n'y a plus de business «pur et dur». La solution passe donc par l'intégration de cette approche dans les activités institutionnelles et les produits de l'entreprise afin que les publics internes et externes remarquent vraiment la différence.

Un exemple comme celui d'Yves Rocher qui a défini des critères rigoureux de sélection des plantes à la base de produits et qui d'ailleurs est arrivé à en produire un tiers dans ses champs près de La Gacilly. Dans ces deux cas, au-delà des exigences de qualité, ces entreprises s'attachent à maintenir l'activité économique de régions dont elles sont issues. Grâce à cette démarche, elles s'affirment comme des entreprises citoyennes et des marques commerciales fortes.

---

<sup>1</sup>Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, édition la découverte, paris, 2004.p152.

<sup>2</sup>Philippe DETRIE, l'entreprise durable, éditions Dunod, paris, 2005, p.45.

<sup>3</sup>Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, OP.CIT, p25.

### **3.2.3. Etre une marque citoyenne**

Si l'on compare les territoires afférents à l'univers traditionnel de la marque et à celui de la citoyenneté, le résultat fait apparaître une grande antinomie apparente. Côté marque, on est dans le virtuel, le visible, l'affectif, l'irrationnel, l'attitude, le plaisir et la consommation. Côté «citoyen» on se situe en revanche dans le réel, l'invisible, le devoir, le rationnel, le comportement, la responsabilité et la non consommation.<sup>1</sup>

Difficile donc de faire plus différent. Pourtant, l'enjeu consiste justement à relier les deux afin de créer des marques citoyennes. Cette équation ambitieuse implique d'unifier le sens entre le développement durable, les valeurs internes à l'entreprise, son engagement institutionnel, sa plate-forme de marque(s), son marketing, sa communication, etc. Cette mise en application.<sup>2</sup>

### **3.2.4. Un changement en profondeur du marketing**

Les définitions du marketing «classique» sont multiples et variables c'est un ensemble de méthodes et de moyens utilisés par une organisation pour provoquer chez ses publics cibles des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs, ou bien (dans un genre moins cynique), ce sont des actions coordonnées visant à vendre un produit ou un service dans une logique de bénéfice mutuel, ou encore, ce sont des techniques mises en œuvre pour susciter le désir des clients et le satisfaire, etc.<sup>3</sup>

Le contenu de l'expression «satisfaction client» change progressivement de sens et de nature; les consommateurs attendent de plus en plus une autre offre que celle purement pragmatique et matérielle. Cette exigence implique que les entreprises envisagent autrement leur marketing; «revisité» il devient le vecteur d'un nouveau partage avec la clientèle. Cet échange mutuellement satisfaisant dans une relation «gagnant-gagnant» entraîne une hiérarchie de critères et des prises en compte différentes lors des lancements de produits. De l'amont du process à l'aval des réseaux de vente et de distribution, en passant par le mix des offres et du packaging, toute cette chaîne de décisions doit être revue. C'est un préalable incontournable pour toute entreprise soucieuse de prouver son engagement concret.<sup>4</sup>

### **3.2.5. Un processus porteur d'innovation**

Le marketing est l'expression des valeurs de l'entreprise. Cette refonte de la logique de son process fait émerger de nouvelles questions de fond, propres à favoriser une vision globale de la part de chacun des intervenants et à faire tomber des barrières. Par ailleurs, les règles internationales obligent les entreprises à trouver des solutions nouvelles. Désormais de

---

<sup>1</sup>Didier STEPHANY, développement durable et performance de l'entreprise, éditions liaisons, Paris, France, 2003, p114.

<sup>2</sup>Michel Dion, Dominique Wolff, le développement durable théories et applications au management, édition Dunod, Paris, 2008, p157

<sup>3</sup>Maud TIXIER et autre, Communiquer sur le développement durable, éditions d'organisation, Paris, 2005, p 317.

<sup>4</sup>Philippe DETRIE, opcit, p23.

nombreux biens de consommation (automobiles, ordinateurs, téléphones portables, piles, etc.) doivent être en partie ou entièrement valorisables. Cette contrainte permet de limiter le gaspillage et incite à penser «cycle de vie» des produits, avec notamment l'intégration du coût du recyclage, de moins de composants, qu'il s'agisse de la nature des matériaux, de leur quantité ou de leur poids, l'objectif de cette recherche d'innovation est la création de produits ayant une valeur ajoutée intrinsèque. Le processus est donc basé à la fois sur le respect du client et celui de l'environnement.<sup>1</sup>

### **3.2. Les limites de la Responsabilité Sociale des Entreprises<sup>2</sup>**

D'après Ballet et de Bry (2001), la RSE peut être vue comme un moyen détourné d'obtenir le dévouement du personnel car elle est associée à une nouvelle forme de paternalisme. Selon Gendron (2002), en assimilant la RSE à une démarche volontaire, la marge des acteurs dominants est consacrée sous prétexte d'un retrait de l'Etat alors que c'est à travers lui que se formalisent les arbitrages entre acteurs sociaux et donc, l'équité sociale potentielle.

La RSE peut représenter une nouvelle forme de communication manipulatrice. Beaucoup de paradoxes ont été observés : s'engager dans une action RSE et de l'autre n'a pas un comportement social dans certaines activités. D'un autre point de vue, cette notion connaît des limites dans son application même et ceci à deux niveaux différents :

#### **3.2.1. A l'échelle de l'entreprise**

La RSE semble être considérée par certaines entreprises plutôt comme une idéologie symbolique que comme une véritable problématique à intégrer à la stratégie globale de l'entreprise et à décliner en pratique, le constat est que les préoccupations sociales arrivent au dernier rang des préoccupations, on privilégie le développement et la croissance.

#### **3.2.2. A l'échelle des nations**

Il n'est pas aisé de convaincre les pays en voie de développement d'adopter de nouvelles façons de produire pour protéger la planète, car ça va engendrer des coûts supplémentaires pour leurs investissements. Aussi certains de ces pays développés refusent même de reconnaître leur responsabilité. La mise en place d'une démarche RSE est devenue indispensable de nos jours, mais pour concilier intérêt économique et intérêt sociale il faut travailler sur le long terme.

## **Section 02 : Fondements théoriques de la RSE**

La responsabilité sociale des entreprises a fait l'objet de multiples réflexions, nous exposerons ici les principales théories et acteurs de la RSE.

---

<sup>1</sup>Maud TIXIER et autre, op. Cit., p 112.

<sup>2</sup>BIENKOWSKA (A), DUPERRAY (A), HOAREAU (S), Les enjeux et L'organisation de la logistique des retours des produits en fin de vie, Dossier universitaire, Master 2 Professionnel Logistique, Université Paris Panthéon-Sorbonne, novembre, 2006, p.29.



## **1. Les différentes théories de la RSE<sup>1</sup>**

Nous allons développer dans un premier temps les deux grandes écoles de pensée dont sont issues les théories classique et celle des parties prenantes avant de nous intéresser à la théorie néo-institutionnelle qui explique que l'environnement de la firme est caractérisé par des règles et des exigences sociales et culturelles auxquelles celle-ci doit se conformer afin de recevoir la légitimité et le support de son environnement. De ce fait, la RSE est appréhendée comme une réponse aux pressions institutionnelles (législation, normes, attentes des parties prenantes, etc.).

### **1.1. La théorie classique (École de Chicago)**

Le développement des travaux sur la RSE dans les années 50 et 60 et jusqu'aux années 80 a été marqué par des débats idéologiques qui opposent les défenseurs de l'idée selon laquelle l'entreprise doit avoir des responsabilités vis-à-vis de son environnement, et les détracteurs pour lesquels l'entreprise ne doit avoir d'autres objectifs que la maximisation du profit aux actionnaires (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970)<sup>2</sup>.

Les tenants de cette vision, qui correspond à l'école néo-classique de Chicago, considèrent que la seule et unique responsabilité sociétale d'une firme est de faire des profits pour les actionnaires. Les dépenses dans des projets à caractère social vont à l'encontre des intérêts des actionnaires dans la mesure où ces dépenses auront un impact négatif sur la richesse créée par l'entreprise pour les actionnaires. Le seul groupe d'intérêt reconnu dans ce cas de figure est celui des actionnaires.

La question centrale qui se pose pour les tenants de cette vision est celle de la capacité et de la légitimité d'un manager pour définir les problèmes sociaux prioritaires et pour les gérer (Gond et Igalens, 2008)<sup>3</sup>.

### **1.2. La théorie des Parties Prenantes (PP)<sup>4</sup>**

Parallèlement à cette première approche, une seconde approche théorique, issue d'un courant emprunté à la stratégie d'entreprise et de l'éthique des affaires, a cherché à savoir auprès de qui l'entreprise est socialement responsable. C'est dans ce contexte, qu'au début des années 80, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) a vu le jour et s'est peu à peu imposée comme un cadre de référence visant à définir les groupes vis-à-vis desquels l'entreprise devrait exercer ses responsabilités sociales.

Freeman (1984), part du postulat qu'il ne faut pas uniquement considérer les actionnaires comme seule et unique partie prenante lorsque l'on parle de responsabilité sociale. Il existe un ensemble de parties prenantes dont l'entreprise devra tenir compte

---

<sup>1</sup>Tarik El Malki, op.cit, pp.236-241.

<sup>2</sup>Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits." *New York Time Magazine*, 13 Sept, pp. 122-126.

<sup>3</sup>Igalens, J., et Gond, J.-P. (2008). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : Puf, collection "Que sais-je ?".

<sup>4</sup>Salma Damak-Ayadi. *La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?* 24<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 2003, France. Association Francophone de Comptabilité, 2003, pp.1-20.

dans son processus de prise de décision. C'est la théorie des parties prenantes («*stakeholder theory*») <sup>1</sup> qui stipule que la RSE réside dans sa capacité et aptitude à répondre aux demandes de l'ensemble de ses parties prenantes (PP). Dans le cas contraire, la firme risque de faire face à des confrontations qui auront un impact négatif sur sa profitabilité, à travers des boycotts, des conflits sociaux à répétition, des poursuites judiciaires, etc. Cette théorie a fait des émules dans la mesure où elle a été reprise par un certain nombre d'auteurs (Clarkson, 1995; Donaldson et Preston, 1995; Jones, 1995; Mitchell, Agle et Wood, 1995; Wood et Jones, 1995).

### **1. 2.1. Approches de la théorie des parties prenantes**

Freeman (1984) suggère un certain nombre d'approches afin de répondre au mieux aux demandes des PP, de la moins coûteuse financièrement à la plus rentable socialement.

#### **1.2.1.1 La théorie de la bonne gestion**

Cette théorie, issue de la théorie des PP, établit une corrélation entre de bonnes pratiques managériales de la firme et sa PSE dans la mesure où une implication sociale importante de la firme contribue à l'amélioration de ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Pour aller encore plus loin, les perceptions positives des clients par rapport à la qualité et nature du produit commercialisé par une firme, sa conscience environnementale, ses bonnes relations avec le gouvernement et sa communauté-hôte, vont améliorer la base compétitive de la firme. Cela va ainsi bousculer les lignes entre de bonnes pratiques de gestion et la PSE (Prahalad et Hamel, 1994) <sup>2</sup>. En effet, ces perceptions positives peuvent avoir une influence positive et impacter positivement les ventes de la firme ou bien contribuer à diminuer les coûts explicites de celle-ci.

Afin de mieux comprendre les relations existant entre une firme et ses parties prenantes, deux perspectives sont présentées : l'approche économique basée sur les coûts de transactions et une approche basée sur les ressources.

#### **1.2.1.2. Approche économique basée sur les coûts de transaction entre la firme et ses parties prenantes**

De manière générale, l'établissement de contrats entre entités différentes peut s'avérer coûteux pour la firme dans la mesure où ceux-ci s'accompagnent de coûts financiers importants surtout au niveau du pilotage et de l'application des clauses du contrat. Face à cette situation, certaines firmes peuvent avoir tendance à s'engager dans des comportements opportunistes, c'est-à-dire trouver des parades afin de contourner leurs engagements. Les parties prenantes, conscientes de ce risque, n'auront d'autres choix que

---

<sup>1</sup>Freeman R.E.: « Divergent stakeholder theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, 1999, pp. 233-236

<sup>2</sup>Prahalad, C. K., et Hamel, G. (1994). "Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?" *Strategic Management Journal* (15), pp. 5-16.

d'appeler les pouvoirs publics à davantage de régulation via une législation plus contraignante.

Afin d'éviter ce type de situation, les firmes peuvent choisir de coopérer avec leurs parties prenantes, ou alors s'engager dans des actions responsables. Mais en faisant ce choix, les firmes s'exposent alors à un plus grand risque, qui peut être direct (grèves, conflits sociaux) ou indirect, c'est-à-dire émanant de groupes de pression ou du gouvernement du pays. Cela aura inmanquablement un impact sur la réputation de la firme, et des répercussions financières, notamment à travers le risque de la firme. Jones (1985)<sup>1</sup> considère que les firmes qui ont adopté volontairement un comportement socialement responsable seront celles qui renforceront leur réputation et leur habilité à être un partenaire crédible au regard de ses parties prenantes. De la même manière, Williamson (1975)<sup>2</sup> considère que l'établissement de « contrats relationnels », non formels, avec ses parties prenantes est capital pour la firme. En procédant de la sorte, celle-ci reconnaît implicitement qu'elle risque de perdre beaucoup en adoptant des comportements opportunistes alors même qu'elle est liée contractuellement avec une tierce partie. Ainsi, les firmes qui veulent éviter l'ingérence gouvernementale à travers des lois, règlements et autres procédés coercitifs coûteux pour elles, ont le choix de mettre en place des normes comportementales saines avec ses parties prenantes, à travers ce type de contrats implicites. Cela est beaucoup plus payant sur le long terme dans la mesure où la confiance sera le ciment de ces relations.

### **1.2.1.3. Approche basée sur les ressources de la firme et ses parties prenantes<sup>3</sup>**

Certaines firmes peuvent jouir d'un avantage compétitif si elles possèdent des ressources qui soient quantifiables, rares, inimitables et non substituables. Ces ressources peuvent être des actifs intangibles, tels que le leadership, la réactivité face au marché, la réputation sociale, etc. (Mahoney et Pandian, 1992; Coff, 1997;)<sup>4</sup>. L'idée générale de cette théorie est qu'en considérant les attentes de ses parties prenantes comme un investissement stratégique, les firmes pourront développer des réponses spécifiques satisfaisantes pour toutes les parties, et développer par delà de nouvelles habiletés et aptitudes. En glissant de l'application pure et stricte de la loi vers l'implication active en termes de réponse aux attentes des parties, Russo et Fouts (1997)<sup>5</sup> considèrent que la firme peut créer et exploiter de nouvelles ressources qui lui permettront alors d'exercer un avantage compétitif durable sur la concurrence. A ce titre, ils donnent l'exemple d'une firme qui avait à sa disposition deux options afin de répondre aux attentes de ses parties prenantes en

---

<sup>1</sup>Jones, T. M. (1995). "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics." *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.

<sup>2</sup>Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press, p.286.

<sup>3</sup>Tarik El Malki, op.cit, p, 239.

<sup>4</sup>Mahoney, J. T., et Pandian, J. R. (1992). "The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.

<sup>5</sup>Russo, M. V., et Fouts, P. A. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability" *Academy of Management Journal*, pp. 534-559.

termes de réduction de la pollution. Un choix de simple conformité avec les normes environnementales en vigueur, ou bien un choix plus proactif qui lui permettait d'intervenir dans le processus de design, mettant en valeur la capacité d'innovation de cette firme.

Bien évidemment, ces arguments peuvent s'appliquer à n'importe quelle question sociale. Par exemple, une firme (Eastman Kodak) qui a une gestion proactive de ses ressources humaines, à travers notamment l'amélioration de la satisfaction au travail, aura davantage de chances d'améliorer sa productivité globale.

### **1.2.2. Les fondements théoriques de la théorie des parties prenantes<sup>1</sup>**

Les fondements<sup>2</sup> de la théorie des parties prenantes sont reliés à l'organisation. Cette théorie est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes. Les intérêts de ces parties disposent d'une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres (Clarkson, 1995, Donaldson et Preston, 1995). Son objectif est de s'intéresser à la prise de décision managériale. Cette catégorie de parties prenantes a pour objectif de construire une constellation d'intérêts à la fois coopératifs et concurrents. Par ailleurs, la théorie des parties prenantes est associée à la responsabilité dans son aspect empirique. Il s'agit de la prise en compte des intérêts de l'organisation. C'est également une relation sociale liant « organisation-parties prenantes ». Il s'agit d'une approche normative de la responsabilité.

Dans ce sens, l'article de Donaldson et Preston<sup>3</sup> (1995) présente les différentes théories des parties prenantes en trois catégories à savoir une catégorie de type normatif, une autre de type empirique et instrumental et enfin une catégorie de type empirique et descriptif ou les entreprises et leurs managers agissent selon des perspectives morales.

L'objectif de cette théorie est de s'intéresser aux relations « managers-parties prenantes », qui sont considérées comme ayant des fondements moraux. Cette théorie est à la fois empirique et normative en offrant des résultats pratiques relatifs aux normes possibles à décrire. Elle est critiquée par le manque de construction formelle et de variables empiriquement testables.

Selon Donaldson et Preston (1995), cette théorie constitue un cadre qui décrit, évalue et gère les responsabilités de l'entreprise.

#### **1.2.2.1. Optique descriptive**

Elle constitue, en effet, un moyen d'analyse des pratiques menées par les entreprises responsables socialement où les activités des organisations peuvent avoir des impacts sur ses parties prenantes.

---

<sup>1</sup> Fatima Ez-Zahra Taoukif. Op.cit, p. 43.

<sup>2</sup> Bonnafous-Boucher, Maria, Pesqueux, Yvon., (2006), Décider avec les parties prenantes, Approches d'une nouvelle théorie de la société civile, La Découverte, p. 25

<sup>3</sup> Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, 20, pp. 65-91.

### **1.2.2.2. Vision instrumentale**

Il est primordial de prendre en compte les intérêts des Stakeholders pour créer de la valeur, dans le cadre de la gestion des relations avec les parties prenantes et de la performance organisationnelle.

### **1.2.2.3. Vision normatif**

Il s'agit de formuler et de prescrire des actions managériales en faveur de la responsabilité sociale afin de légitimer et de prendre en compte les intérêts des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise.

Dans cette théorie, il s'agit aussi de distinguer entre plusieurs typologies de parties prenantes.

## **1.2.3. Les différentes typologies de parties prenantes<sup>1</sup>**

En effet, selon Freeman, une partie prenante, est « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation d'objectifs de la firme ». Le guide SD21000 D'AFNOR<sup>2</sup> définit une partie intéressée comme « un individu ou groupe, pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs » (Freeman, 1979).

Selon Samuel Mercier, un des théoriciens<sup>3</sup> de la gestion de l'entreprise qui s'intéresse au concept de stakeholders en le définissant comme « l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants ». Pour

Freeman, il s'agit de « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une entreprise* ». Alors que pour Donaldson et Preston, cette catégorie est définie par son intérêt légitime dans l'organisation.

L'entreprise, comme acteur de la sphère économique, est reliée avec des acteurs de la sphère « vie sociale », de la sphère « environnemental » et du système de décision. Ces différents acteurs qualifiés de « parties intéressées » répond, particulièrement, à des attentes environnementales de l'entreprise. En effet, d'autres auteurs présentent une autre classification aux parties prenantes, à savoir, les partenaires économiques, financiers, institutionnels, le personnel de l'entreprise et les groupes de pression.

Deux conceptions s'opposent dans la revue de littérature, à savoir, l'approche contractualiste, et l'autre institutionnaliste. Dans la première approche, les parties prenantes sont reliées contractuellement ou quasi contractuellement avec l'entreprise. Il s'agit des actionnaires, créanciers, salariés, fournisseurs, clients, et des pouvoirs publics, utilisant les méthodes modernes du contrôle de gestion telles que le Balanced Scorecard. Pour la deuxième approche, l'ensemble des individus, institutions, groupes vivants susceptibles

---

<sup>1</sup> Fatima Ez-Zahra Taoukif. Op cit, p.p. 44- 47.

<sup>2</sup> [www.afnor.org/.../experimentation-du-guide-sd-21000](http://www.afnor.org/.../experimentation-du-guide-sd-21000), consulté le 20/04/2017 à 22 :25.

<sup>3</sup> Féron, G., Debas, D., Genin, A-S., (2004), Ce que développement durable veut dire, Editions d'Organisation. P.103-110.

d'affecter ou d'être affectés par l'activité de l'entreprise concerné. Cette approche est évoquée par la commission de l'Union Européenne dans son livre vert : « les entreprises gèrent leurs responsabilités et leurs relations avec les différentes parties prenantes de manière différente. Au début, elles adoptent une déclaration de principe, un code de conduite ou un manifeste énonçant leurs objectifs, leurs valeurs fondamentales et leurs responsabilités vis-à-vis de parties prenantes. Ces valeurs doivent être ensuite traduites en actions dans toute l'entreprise»

Selon Ferone et al. (2004), l'opinion publique et la société civile sont des concepts larges afin de permettre une lecture économique du lien qui unit les parties prenantes à l'entreprise. Il définit la classification suivante :

### 1.2.3.1. Les stakeholders contractuels

Sont liés à l'entreprise par un lien contractuel tel que le contrat de travail, la prise de participation, le contrat de vente,... ; etc. Ils sont constitués des collaborateurs, actionnaires, clients, fournisseurs, et créanciers. Ils permettent plus de créer et d'appliquer des modèles fondés sur des indicateurs quantitatifs tout en restant plus restrictif.

### 1.2.3.1. Les stakeholders périphériques

Correspondent à une catégorie d'individus ou des groupes d'individus qui représentent des intérêts très variés et souvent contradictoires, pouvant affecter en retour l'activité de l'entreprise (associations, Organisations Non Gouvernementales, collectivités locales, concurrents, administrateurs...).

**Tableau N°01 : Le modèle de responsabilité sociale par l'approche « Stakeholders » (Clarkson, 1991).**

Entreprise: Histoire, contexte industriel, structure, environnement, engagement (code de conduite)						
Stakeholders	Employés	Propriétaires	Consommateurs	fournisseurs	Pouvoirs publics	Concurrents
Type de problème et responsabilité de l'entreprise	Rémunération Emploi Carrière Santé Absentéisme etc	Respect des droits Défense Communication Politique générale Réclamations	Politique générale Communication Sécurité des produits Réclamations	Politique générale Pouvoir relatif Autres problèmes liés aux fournisseurs	Santé et environnement Implication dans la politique publique	Politique générale

**Source** : Féron, G., Debas, D., Genin, A-S., (2004), Ce que développement durable veut dire, Editions d'Organisation. P. 110.

Le terme de Stakeholders, traduit souvent par l'expression « parties prenantes ou porteurs d'enjeux » correspond à une réalité multiforme en regroupant des catégories disparates que les actionnaires, l'Etat et les ONG. En effet, la typologie (Féron et al. (2004)) suivante prend en compte cinq catégories d'acteurs.

**Tableau N°02 :** Typologies des parties prenantes

<b>Typologies des parties prenantes</b>	
Les actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petits porteurs individuels</li> <li>• Investisseurs institutionnels</li> </ul>
Les parties prenantes internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salariés</li> <li>• Syndicats</li> </ul>
Les partenaires opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clients-fournisseurs</li> <li>• Sous-traitants</li> <li>• Banques</li> <li>• Compagnies d'assurance</li> </ul>
La communauté sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvoirs publics</li> <li>• Institutions internationales</li> <li>• Organismes spécialisés, associations</li> <li>• ONG</li> <li>• Communauté environnementale</li> <li>• Société civile</li> </ul>
Environnement naturel plutôt un enjeu qu'un acteur	

**Source :** Féron, G., Debas, D., Genin, A-S., (2004), Ce que développement durable veut dire, Editions d'Organisation. P. 110.

### 1.3. La théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle (TNI) se focalise sur l'environnement institutionnel. Selon les institutionnalistes, il existe à l'extérieur des organisations un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels qui vont influencer leurs structures et leurs modes de gestion (Meyer et Rowan, 1977)<sup>1</sup>. De plus, cette théorie appréhende les organisations comme des entités « encastrées » dans un contexte social, interconnectées et socialement construites par leur environnement.

L'environnement institutionnel de l'entreprise se caractérise aujourd'hui par des acteurs nouveaux et qui portent des valeurs humanitaires, des inquiétudes sociales et environnementales. Il s'agit essentiellement d'organisations de la société civile, d'investisseurs, de salariés et de leurs syndicats, des consommateurs, et des ONG. Ces acteurs exercent des pressions sur les firmes les incitant à respecter les règles institutionnelles qui vont donner lieu à de nouvelles formes de pratiques en matière de RSE, combinant à la fois obligations contraignantes et démarches volontaires. Ils ont également contribué à la création d'organismes d'observation et de vérification des comportements des firmes en matière de RSE, d'agences de notation extra-financière, de cabinet d'audit et de conseil, de certification, etc. qui ont mis en place des procédures de travail en matière de RSE, créé des instruments de mesure de la PSE (indices, etc.). De manière globale, ces acteurs détiennent un

<sup>1</sup>Meyer, J. W., et Rowan, B. (1977). "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony" American Journal of Sociology, 83(2), pp. 340-363.

pouvoir important dans la mesure où ils ont la capacité d'exercer une forte influence sur la légitimité de la firme, à travers sa réputation.

Oliver (1991)<sup>1</sup> a mobilisé la TNI afin d'expliquer les choix stratégiques de l'entreprise en réponse aux pressions institutionnelles. Il s'intéresse particulièrement aux comportements stratégiques que les organisations adoptent en réponse directe aux processus institutionnels qui les affectent, en l'occurrence la RSE. Parmi ces stratégies, figure l'acquiescence qui traduit la passivité de la firme et dont l'adoption signifie une acceptation totale des pressions institutionnelles (Clemens et Douglas, 2005)<sup>2</sup>.

Dès lors, et dans la mesure où les organisations subissent des pressions de la part de leur environnement institutionnel, celles-ci vont contribuer à institutionnaliser le champ organisationnel et contribuer à créer ce que l'on appelle un « isomorphisme » des entités constituantes. À la lumière de la TNI, la RSE peut donc être traitée comme un processus mimétique, normatif, qui aboutit à l'élaboration de normes, référentiels, labels qui vont se diffuser de manière volontaire ou imposée. La TNI met l'emphase sur le fait que les organisations qui partagent le même environnement institutionnel emploient des pratiques similaires, à cause du fait que celles-ci se conforment aux pressions institutionnelles pour des motifs de légitimité ou d'incertitude. Ainsi, selon DiMaggio et Powell (1983)<sup>3</sup>, il existe trois formes de pressions institutionnelles qui permettent d'expliquer l'isomorphisme institutionnel des organisations : l'isomorphisme coercitif (règles, lois, sanctions) où la légitimité est légale, l'isomorphisme normatif (certification, normes, etc.) où la légitimité est morale, et l'isomorphisme mimétique (croyance et logique d'action partagée) où la légitimité est culturellement acceptée.

En conclusion, on peut dire que le développement et la diffusion des pratiques de reporting social, de publication de rapports faisant le bilan des performances sociales, économiques ou philanthropiques de l'entreprise, de création de codes de conduite, labels et autres certification, sont majoritairement issues de la TNI qui explique que l'émergence de ces facteurs est une réponse à des contraintes légales (lois, réglementations), à des contraintes normatives (normes professionnelles et sectorielles).

En conséquence, les organisations, dans un contexte de risque de perte de réputation et d'incertitude, et dans une volonté de s'inscrire durablement dans un objectif de défense et de maintien de leur légitimité et réputation, se conforment à ces pratiques reconnues comme pertinentes et appropriées vis-à-vis des attentes des parties prenantes.

---

<sup>1</sup>Oliver, C. (1991). "Strategic responses to institutional processes." *Academy of Management Review*, 16(1), pp. 145-179.

<sup>2</sup>Clemens, B. W., et Douglas, T. J. (2005). "Understanding strategic responses to institutional pressures." *Journal of Business Research*, 58(9), pp. 1205-1213.

<sup>3</sup>Powell, W., et DiMaggio, P. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.



## **2. Les différents acteurs de la RSE**

La RSE a en effet conduit à l'idée d'une certification « collective » d'entreprise à partir de la même idée que celle de la « roue de Deming »<sup>1</sup> : « je dis mes engagements » ce qui suscite « la mise en œuvre d'outils de mesure » servant de base à une « évaluation » venant constituer un reporting. C'est ce qui a conduit à la constitution des acteurs discursifs de la RSE. Qu'a-t-on envie de dire et comment le rendre crédible au travers du reporting ? La RSE s'est donc référée à des normes, des labels et des codes de bonne conduite.

### **2.1. Les codes de bonnes conduites<sup>2</sup>**

Un code de bonne conduite est : «Un document écrit, exposant la politique ou les principes que les entreprises s'engagent à suivre. Par leur nature même, les codes volontaires contiennent des engagements que les entreprises prennent, notamment pour répondre aux attentes du marché, sans que la législation ou la réglementation ne les oblige. Toutefois, comme il s'agit de déclarations publiques, on considère d'ordinaire que ces codes ont des implications juridiques, compte tenu des lois qui réglementent les déclarations des entreprises, la publicité et la concurrence (en cas d'action conjointe de plusieurs entreprises)». (BIT. Conseil d'administration. GB 273/WP/SDL/1, novembre 1998)<sup>3</sup>

Selon l'Organisation internationale des Employeurs – OIE –, «le code de conduite est une déclaration opérationnelle de politique, de valeurs ou de principes qui oriente le comportement d'une entreprise en fonction du développement de ses ressources humaines, de la gestion de l'environnement et des interactions avec les consommateurs, les clients, les gouvernements et la communauté, là où elles opèrent». L'OIE ajoute que «les entreprises et leurs organisations sont libres de choisir ou de ne pas choisir de développer, de mettre en place, d'adopter, de faire connaître et de suivre un code de conduite. Elles sont aussi libres de décider ou de ne pas décider de développer un code de conduite au sein de l'entreprise, elle-même en liaison avec un tiers».

Pour l'OCDE, «le code de conduite est un engagement souscrit volontairement par les entreprises, associations ou autres entités qui fixent des normes et des principes pour la conduite des activités des entreprises sur le marché». (OCDE, *Responsabilité des entreprises*, 2001)<sup>4</sup>.

Pour la CMT, c'est un ensemble de prescriptions ou de règles indicatives que des personnes ou des groupes de personnes peuvent établir entre elles en vue d'améliorer leurs relations ou pour atteindre les objectifs de leur association ou groupement. Ce terme, qui s'emploie dans la sphère privée, se pratique également dans les domaines économiques et sociaux.

---

<sup>1</sup>Yvon Pesqueux, La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion, 6 Congrès de l'ADERSE, 6 May 2010, p.3.

<sup>2</sup> Béatrice Fauchère : «La responsabilité sociale des entreprises et les codes de conduite», rapport 2004, pp 16-18.

<sup>3</sup>BIT. Conseil d'administration GB273/WP/SDL/1, novembre 1998, <http://www.ilo.org/public/french/standards/realm/gb/docs/gb274/sdl-1.htm>, consulté le 14/03/2017 à 14 :12.

<sup>4</sup>OCDE, *Responsabilité des entreprises*, 2001, p.36,

<http://www.oecd.org/fr/industrie/inv/responsabilitedesentreprises/35316082.pdf>, consulté le 14/03/2017 16 :20.

Nous pouvons distinguer trois catégories de code de bonne conduite<sup>1</sup> :

- Les codes internes aux entreprises, aux associations patronales, ceux qui sont élaborés à l'intérieur même de l'entreprise et sont mis en pratique sans l'intervention de tiers;
- Les codes qui sont conçus et rédigés par les entreprises avec la participation de tiers (organisations syndicales, ONG);
- Les codes rédigés par des ONG, des fondations ou des organismes indépendants, du type SA 8000 (Social Accountability) ou par des coalitions d'ONG qui décernent des labels (y compris par des organisations syndicales).

## **2.2. Normes et labels RSE**

Les entreprises souhaitant s'inscrire dans une démarche RSE peuvent également faire le choix de mettre en place un processus de certification. Cela leur permet d'afficher leur démarche auprès du public. Deux types de référentiels existent, les normes et les labels.

Une norme peut être définie comme un document établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. Ici, le consensus correspond à un accord général, caractérisé par l'absence d'opposition soutenue aux questions de fond de la part d'une partie importante des intérêts concernés, et par un processus qui implique les points de vue de toutes les parties concernées et de réconcilier tout argument conflictuel.

Les labels correspondent à une certification, délivrée par un organisme indépendant, lui-même certifié par un des organismes officiels d'accréditation. Le référentiel de certification peut être ou non décrit par une norme.

Les principaux organismes certificateurs internationaux sont l'International Organisation for Standardisation (ISO) et le Comité Européen de Normalisation (CEN) et en France, l'Association Française de Normalisation (AFNOR) est l'essentiel organisme national certificateur.

Selon Chauveau et Rosé<sup>2</sup>, la principale différence entre norme et label réside dans le fait que la norme est reconnue dans les milieux professionnels, le label est un indicateur destiné aux consommateurs. Ces deux notions correspondent toutes les deux à une certification délivrée par un organisme externe à l'organisation.

D'après Véronique Bon<sup>3</sup>, en matière de RSE, ces référentiels évaluent et caractérisent davantage « le respect d'un cheminement par l'entreprise » plutôt que la garantie d'une performance ou d'un résultat. L'auteur distingue deux types d'instruments :

---

<sup>1</sup>Béatrice Fauchère : «La responsabilité sociale des entreprises et les codes de conduite», rapport 2004, p.18.

<sup>2</sup>Champion E., Gendron C., (2003) « La Responsabilité Sociale Corporative en débat et en pratique. Codes de conduite, normes et certifications » in Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable – collection recherche, n°16-2003, pp.18-62

<sup>3</sup>Bon V : « Les outils de la durabilité et de la RSE : spécificités et récurrences » in Revue Management & avenir, n° 26, 2009, p. 228.

- les référentiels unidimensionnels qui peuvent donner lieu à une certification, s'attachent à évaluer l'entreprise selon un seul critère. A titre d'exemples, la norme SA 8000 porte sur les conditions de travail, la série des normes ISO 9000 sur les systèmes de management de la qualité.
- Et les référentiels multidimensionnels qui donnent rarement lieu à une accréditation. Ces outils intégrés s'apparentent surtout à des guides ou encore à des instruments d'autoévaluation. La norme ISO 26000, que nous étudierons plus loin, s'attache en effet à clarifier la notion de développement durable, des principes qui le gouvernent et des actions qu'il peut recouvrir.

Selon Champion et Gendron, les labels concernent les produits et les normes s'associent aussi bien aux produits qu'aux organisations, elles s'intéressent à la nature des critères de performance sociale et environnementale sur lesquels se fondent les outils.

Par contre Chauveau et Rosé<sup>1</sup> proposent la classification des normes et labels, selon la fonction des thèmes traités par ces référentiels. Parmi les normes de l'écologie industrielle, la norme ISO 14001 garantit que l'organisation a pris les dispositions nécessaires au respect de l'environnement et à la recherche d'une amélioration permanente de ses performances environnementales.

### **3. Les lignes directrices de l'ISO 2600 relative à la RSE<sup>2</sup>**

Cette norme, publiée le 1<sup>er</sup> novembre 2010 précise l'intégration des normes de responsabilité sociétale, de gouvernance et d'éthique d'une manière plus élargie. Il ne s'agit pas d'une norme certifiable, mais d'un guide de lignes directrices proposé aux entreprises et organisations. Le terme de Responsabilité Sociale des Entreprises est ainsi élargi dans cette norme à celui de Responsabilité sociétale des Organisations (RSO).

#### **3.1. Définition de la responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000**

La définition de la responsabilité sociétale a donné lieu à de nombreux débats. En effet, des visions très différentes de la responsabilité sociétale se sont exprimées au sein du groupe de travail. Un compromis a été atteint avec la définition suivante qui permet d'accorder les différentes visions exprimées :

La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique 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 et est en accord avec les normes internationales de comportement.

---

<sup>1</sup>Chauveau A., Rosé J.J : « L'entreprise responsable » in Editions d'Organisation, 2003, pp. 219-234

<sup>2</sup>Mérylle AUBRUN, Franck BERMOND : «ISO 26000 – Responsabilité sociétale, AFNOR, 2010, pp 21-25

- Et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations, les activités comprennent des produits, des services et des processus, Et les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence.

Le terme « responsabilité » a longtemps fait débat mais s'est avéré le mieux adapté : il s'agit effectivement d'assumer de manière volontaire et proactive les impacts de ces activités et décisions sur la collectivité. C'est l'existence de l'impact qui déclenche la responsabilité. Il ne peut y avoir de responsabilité sociétale si les décisions et activités de l'organisation n'ont pas d'impact, de conséquence sur la société ou l'environnement. Lors des négociations, cette vision n'a pas été immédiatement évidente et certains, notamment des représentants d'ONG, ont défendu une approche dans laquelle l'organisation devait assumer les « questions de société » quel que soit le lien de causalité entre ces décisions et activités et les questions à prendre en charge. Cette prise en charge par l'organisation des questions d'intérêt général, quels que soient l'activité et les impacts de celle-ci, visait à ce que les organisations privées assument les « défaillances » potentielles de prise en charge par les autorités publiques des questions d'intérêt général.

Le consensus a donc été établi sur cette définition où la responsabilité est déclenchée par les impacts (positifs ou négatifs) des activités ou décisions de l'organisation sur la société et l'environnement. La responsabilité sociétale des organisations doit permettre de contribuer au développement durable.

L'objectif d'atteindre un développement durable étant un objectif politique collectif, la responsabilité d'atteindre le développement durable n'est pas celle des organisations privées mais des pouvoirs publics<sup>1</sup>.

La définition de l'Union européenne positionnait la responsabilité sociale comme une démarche volontaire qui permettait d'assumer des responsabilités au-delà des exigences légales : « La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires. » [Définition du *Livre vert de 2001 de l'Union européenne*]<sup>2</sup>.

La définition de la responsabilité sociétale de l'ISO 26000 s'inscrit dans la poursuite de la dynamique de celle de l'Union européenne, en y apportant des compléments, notamment au regard des normes internationales de comportement et du périmètre de responsabilité étendu à travers la sphère d'influence<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Guide pratique du développement durable, un savoir-faire à l'usage de tous, 2004, p.130.

<sup>2</sup> Mérylle AUBRUN, Franck BERMOND, OPCIT, p.21.

<sup>3</sup> Site AFNOR dédié à l'ISO 26000, à la RSE et à AFAQ 1000NR vers AFAQ 26000 :

### **3.2. Les principes de responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000**

Une fois la définition de la responsabilité sociétale posée, l'ISO 26000 présente les principes généraux de responsabilité. Ces principes sont :

- La redevabilité (*accountability*),
- La transparence,
- Le comportement éthique,
- La reconnaissance des intérêts des parties prenantes,
- Le principe de respect de la loi,
- La prise en compte des normes internationales de comportement,
- Le 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 la responsabilité sociétale. 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 ces décisions, de ses activités et des impacts associés.

La traduction du terme anglais « *accountability* » a évolué et traduit bien la difficulté de rendre ce double sens. La première traduction était « obligation de rendre compte ».

L'obligation étant plus forte que la notion d'*accountability*, on a ensuite traduit par « responsabilité de rendre compte ». Mais cette traduction ne rendait pas le fait d'assumer, de répondre de ces actes. C'est ainsi que le terme « redevabilité » a été retenu. La redevabilité contribue à la transparence.

La transparence 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 décision.

### **3.3. Les deux pratiques de responsabilité sociétale**

Après la présentation des principes de responsabilité sociétale, l'ISO 26000 présente les deux pratiques centrales pour appréhender la responsabilité sociétale.

Il s'agit d'une part d'identifier sa responsabilité sociétale et d'autre part d'identifier les parties prenantes et de dialoguer avec elles.

Ces deux pratiques visent à guider les organisations pour déterminer les domaines d'action pertinents sur lesquels agir pour assumer leur responsabilité à partir :

### **3.3.1. Des impacts des activités et décisions en considérant**

- la chaîne de valeur et le cycle de vie des produits, de manière systématique et globale les 7 questions centrales,
- la contribution au développement durable,
- les impacts indirects au sein d'un périmètre étendu de sa responsabilité : la sphère d'influence

Afin de guider les organisations dans l'identification de leurs impacts et des actions à mettre en œuvre pour les assumer, l'ISO 26000 s'appuie sur le concept de « **sphère d'influence** ». À travers ce concept, il s'agit de fournir une base dynamique pour appréhender le périmètre de responsabilité des organisations.

La définition de sphère d'influence donnée par l'ISO 26000 est la suivante : Série ou étendue de relations politiques, économiques ou d'autre nature sur lesquelles une organisation a la capacité d'affecter les décisions ou activités d'individus ou d'organisation.

### **3.3.2. Des attentes des parties prenantes**

- en identifiant ses parties prenantes,
- en dialoguant avec ses parties prenantes.

La deuxième pratique fondamentale est l'identification et le dialogue avec les parties prenantes. L'ISO 26000 définit les parties prenantes comme « individu ou groupe ayant un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation ». La définition retenue est extrêmement large. Le critère qui déclenche la qualité de partie prenante est le fait de porter un intérêt. Un intérêt étant le fait d'être affecté par une décision quelconque ou par l'activité de l'organisation. En effet, l'ISO 26000 précise que la relation entre l'organisation et ses parties prenantes dépend des impacts que les décisions et activités de l'organisation peuvent avoir sur des individus. Cet intérêt pouvant être porté par des parties prenantes internes ou externes à l'organisation.

L'identification des parties prenantes de l'organisation vise à discerner les intérêts portés par ces parties prenantes pour évaluer leur prise en compte par l'organisation en s'appuyant sur un dialogue avec ces parties prenantes. L'objectif étant pour l'organisation est de disposer du point de vue de ses parties prenantes afin de prendre des décisions en étant éclairée sur les éventuelles conséquences de ces décisions sur les parties prenantes.

## **Section03 : La performance sociale (PS) comme mesure de la RSE**

La performance sociale d'une entreprise est déterminée par ses résultats dans les domaines qui ne relèvent pas directement de son activité économique. Le terme fait référence à la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : la performance sociale vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.l-expert-comptable.com/a/531650-mesurer-la-performance-sociale-d-une-entreprise.html> consulter le 14/ 03/ 2017 à 22:07.

## **1. Les modèles théoriques de la performance sociale des entreprises<sup>1</sup>**

La responsabilité sociétale des entreprises a fait l'objet de multiples réflexions et théorie, nous exposerons ici les principales théories.

### **1.1 Le modèle de Carroll (1979)<sup>2</sup>**

Selon Carroll (1979) « la responsabilité sociale des entreprises couvre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires de la société à un moment donné » (Carroll, 1979). Ce modèle est proche de la vision de Friedman (1970) qui considère que les entreprises ont seulement des responsabilités économiques et c'est à la charge du gouvernement de traiter les aspects sociaux. Friedman (1970) soutient l'idée selon laquelle la seule responsabilité des entreprises et des managers réside dans l'augmentation du retour sur investissements des actionnaires. Tandis que les aspects « sociaux » ne doivent pas être pris en considération par les entreprises.

Ce modèle prend en considération trois aspects importants de la PSE, qui sont : La définition de la PSE, les questions sociales auxquelles la firme est confrontée, et les stratégies de réponse (appelées réceptivité sociale) à apporter à ces questions. Ainsi, de manière plus concrète, la PSE implique qu'une firme définisse avec précision ce qu'elle entend par RSE, qu'elle identifie et pose clairement la problématique sociale à laquelle elle est confrontée, et qu'elle apporte une réponse pertinente à cette question. Le modèle présenté ci-dessous tente justement d'articuler ces éléments autour d'un cadre conceptuel global et intégré.

#### **1.1.1. Définition de la performance sociale**

La PSE englobe l'ensemble des obligations qu'une firme a vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes; et cela aux niveaux économique, légal, éthique, et ce qui relève du volontariat. Ces différentes catégories ne sont pas mutuellement exclusives, mais plutôt inclusives et doivent donc être prises de manière simultanée<sup>3</sup>.

##### **1.1.1.1. La responsabilité économique de la firme**

La première responsabilité d'une firme est de fabriquer des biens et des services, les vendre et réaliser des profits pour les actionnaires.

##### **1.1.1.2. La responsabilité légale**

Comme la société permet à la firme d'assumer son rôle économique de production, la firme aussi agisse dans le strict respect du cadre légal qui lui a été dévolu (respect des lois, règlements, etc.)

---

<sup>1</sup>Tarik El Malki, op.cit, pp.247-253

<sup>2</sup>Carroll, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." *Academy of Management Review*, pp. 497-505.

<sup>3</sup>Carroll, A. B. (1999). "Corporate Social Responsibility." *Business & Society*, pp. 268-295.

### 1.1.1.3. La responsabilité éthique

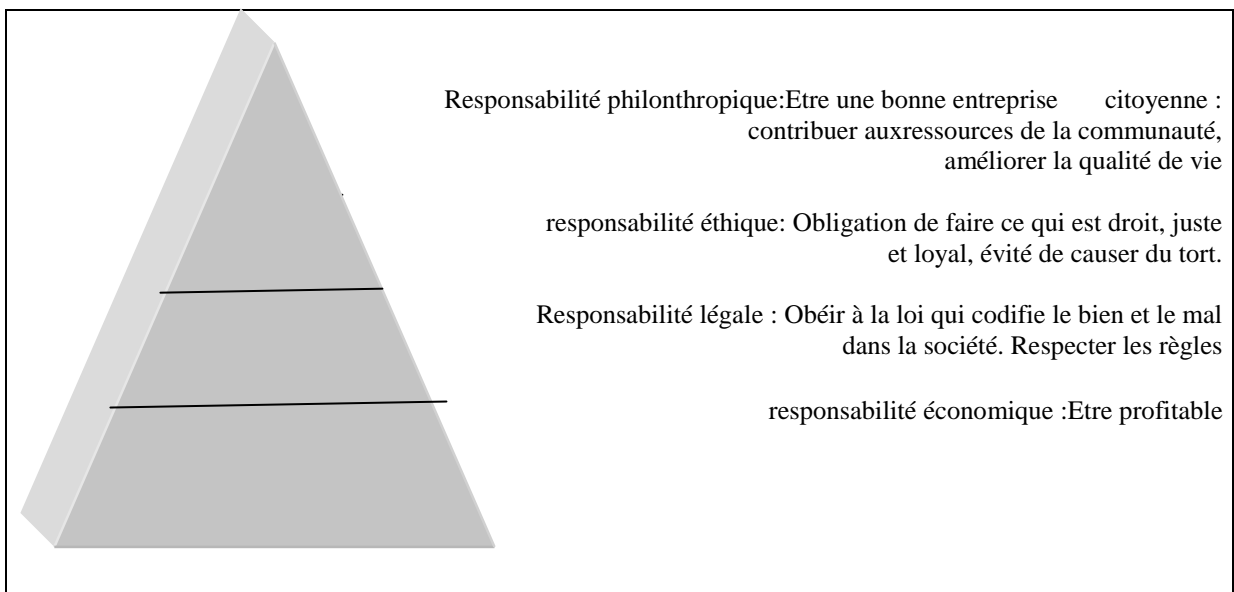
Il existe d'autres formes de comportements et d'activités qui ne sont pas légalement requis mais dont la société attend beaucoup de la firme. Ce sont des actions que la firme pourrait entreprendre d'elle-même sans qu'elle y soit contrainte. Il est difficile d'établir avec précision ce qu'on entend par responsabilité éthique.

### 1.1.1.4. La responsabilité discrétionnaire (actions volontaires)

Il s'agit de tout ce qui est laissé au libre arbitre de la firme. Cette dernière n'est pas tenue, ni légalement, ni éthiquement de s'engager dans des actions de ce type mais cela aura un impact considérable sur son image de marque auprès du public. On peut citer à titre d'exemple les actions philanthropiques, caritatives (engagements dans des programmes de lutte contre l'analphabétisme par exemple).

Selon Carrol (1979), les différentes responsabilités de l'entreprise peuvent être présentées sous forme d'une pyramide comme suit :

**FigureN°03:** Les différentes responsabilités de l'entreprise



**Source :** Carroll, A.B. (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505.

### 1.1.2. Les questions sociales

Un cadre conceptuel complet voulant évaluer la PSE doit bien évidemment spécifier la nature de la RSE (économique, éthique, légale, etc.), mais également identifier les questions sociales auxquelles cette RSE est liée. Cela n'est pas évident à réaliser dans la mesure où ces questions changent et évoluent en fonction des préoccupations du moment, des mutations sociétales, etc. Ces questions diffèrent également en fonction des industries étudiées. A titre d'exemple, il y a une dizaine d'années, les préoccupations autour des questions environnementales n'étaient pas aussi exacerbées qu'aujourd'hui. L'opinion publique à



l'échelle mondiale a pris ainsi conscience de l'importance cruciale que revêtait cette question, surtout à travers les conséquences désastreuses du réchauffement climatique.

Holmes (1976)<sup>1</sup> résume en cinq points les facteurs à prendre en considération par une firme dans sa circonscription de ce qu'est une question sociale. Il s'agit tout d'abord de faire coïncider un besoin ou une attente sociale avec un besoin réel de la firme. Ensuite, la question sociale qui émane de ces besoins doit être sérieuse et doit motiver les intérêts des gestionnaires. De plus, cette question doit émaner d'une pression gouvernementale et doit enfin être évaluée sur la base de ce qu'elle peut apporter en termes d'image.

### **1.1.3. La réceptivité sociale de l'entreprise : les stratégies adoptées**

Il existe plusieurs de stratégies, allant de la non-réponse (ne rien faire) à la réponse proactive (faire beaucoup). Plusieurs auteurs ont utilisé ce modèle conceptuel afin de proposer leurs propres stratégies en matière de RS. A titre d'exemple :

- Wison (1984) propose 4 types de stratégies: la réaction, défense, accommodation et la proaction.
- McAdam (1973) propose également 4 stratégies: combattre, faire ce qu'il y a à faire, être progressiste, anticiper et être le leader dans l'industrie.
- Davis et Blomstrom (1975)<sup>2</sup> proposent quant à eux cinq stratégies : retrait, approche relations publiques, approche légale, négociation et règlement du problème.

### **1.1.4. Le modèle**

Il est tridimensionnel et englobe trois aspects.

- Le premier aspect concerne les catégories de la RSE (responsabilité économique, légale, éthique et discrétionnaire de la firme).
- Le second aspect concerne les types de questions sociales auxquelles sera confrontée la firme, à savoir par exemple le consumérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits.
- Enfin, le troisième aspect est le type de réponse sociale à adopter face à ces enjeux et autres questions sociales, à savoir : la réaction, la défense, l'accommodation ou la pro-action.

Ce modèle conceptuel et théorique veut aider les gestionnaires à mieux comprendre et appréhender la complexité de la RSE en tant que phénomène multidimensionnel. Il permet ainsi d'expliquer que la RSE ne doit pas être séparée de la performance économique de la firme dans la mesure où cette dernière est un aspect de la RSE prise dans sa globalité. Ce modèle peut donc aider les gestionnaires à répondre de manière pertinente et adéquate à des questions sociales complexes et importantes. Celui-ci ne leur indique cependant pas jusqu'à quel point les firmes pourront aller en matière d'implication sociale. Il doit être utilisé comme un outil de diagnostic, de planification et de résolution des problèmes. En général, il aide à

---

<sup>1</sup>Holmes, S. L. (1976). "Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility" *Business Horizons*, pp. 34-40.

<sup>2</sup>Davis, K., et Blomstrom, R. L. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility*. New York: McGraw-Hill.

une meilleure prise de décision par une meilleure intégration de l'ensemble des éléments qui constituent la RSE ».

## **1.2. Le modèle de Wattrick et Cochran (1985)**

Wattrick et Cochran (1985)<sup>1</sup> s'inspirent, pour leur part, du modèle de Carroll et définissent la PSE comme : « une interaction entre les principes de responsabilité sociale, le processus de réceptivité sociale et les politiques développées pour faire face aux enjeux sociaux. » Ils montrent aussi comment diverses perspectives (responsabilité économique, responsabilité publique et réceptivité sociale) peuvent être incorporées dans une seule structure. En même temps, Wattrick et Cochran (1985) donnent raison à la « hiérarchisation des responsabilités » proposée par Carroll tout en insistant sur l'importance des autres responsabilités des entreprises.

Selon Wattrick et Cochran, les enjeux de la réceptivité doivent d'abord identifier et analyser les attentes de changements liées aux responsabilités des compagnies et par la suite mettre en place des réponses appropriées aux problèmes sociaux. Leur modèle est intéressant mais pose un certain nombre de questionnements. Dans un premier temps, Wood considère que le terme performance doit prendre en considération des actions et résultats et non des intégrations et interactions. De plus, leur définition de la PSE demeure insuffisante sans l'introduction d'une variable qui concerne les actions des compagnies. Dans un deuxième temps, ce modèle pose un problème en considérant la réceptivité sociale comme étant un seul processus au lieu de plusieurs processus. En dernier lieu, la composante finale du modèle est trop restrictive. En effet, les politiques développées pour faire face aux enjeux sociaux représentent un critère parmi d'autres qui permet de juger de la performance sociale des compagnies. L'absence de ces politiques ne signifie pas qu'il n'existe pas de performance sociale.

## **1.3. Le modèle de Wood (1991)**

La définition de la performance sociale selon Wood (1991)<sup>2</sup> diffère de celle de Carroll (1979). Une telle divergence concerne l'organisation même des différents éléments de la performance sociale. À ce niveau, Carroll développe un modèle autour de trois axes (catégories de la RS, enjeux sociaux et philosophies de la réceptivité sociale) alors que Wood (1991) propose un modèle plus intégré concernant la PSE. En effet, Wood a défini la performance sociale : « comme étant une configuration d'entreprise où les principes de la RS, les processus de gestion sociale et les résultats observables contribuent à tisser les liens entre l'entreprise et la société. ».

Wood (1991) perçoit donc la PSE comme une interaction à trois entre les principes de RS, les processus de gestion et les résultats observables. Les divergences entre Wood et Carroll concernent aussi la conceptualisation même de ce qu'est la RS. Pour Carroll, une telle

---

<sup>1</sup>Wartick, S. L., et Cochran, P. L. (1985). "The Evolution of the Corporate Social Performance Model." *Academy of Management Review*, pp. 758-769.

<sup>2</sup>Wood, D. J. "Corporate social performance revisited." *Academy of Management Review*, 1991, pp. 691-718.

responsabilité est illustrée par la «pyramide des responsabilités sociales». Ceci suggère, comme on l'a vu précédemment, que la responsabilité économique l'emporte sur les autres et que c'est sur cette base que les autres responsabilités doivent s'aligner.

Par contre, le modèle de Wood s'appuie sur des principes qui ne donnent d'importance à aucune dimension particulière. Selon Wood, un chercheur doit examiner à quel degré les principes de RS motivent les actions de la société, comment la firme utilise les processus de gestion liés à la réceptivité sociale, l'existence ainsi que la nature des politiques pour gérer les relations sociétales de l'entreprise et les impacts sociaux (ex : Résultats observables) des actions, programmes et politiques de la firme. Wood évite de classer la responsabilité sociale selon sa nature et adopte une approche par les principes qui exprime les motivations de base qui poussent les gens à agir. Selon l'auteur, l'idée de base du concept de la RS est que : «L'entreprise et la société sont interreliées plutôt que d'être deux entités séparées». Cette interrelation amène un certain nombre d'attentes qui se reflètent à trois niveaux distincts (institutionnel, organisationnel et individuel). Ceux-ci permettent trois niveaux d'analyse dont découlent trois principes à savoir la légitimité, la responsabilité et la discrétion managériale<sup>1</sup> :

### **1.3.1. Niveau institutionnel** : principe de légitimité (obligations, sanctions sociales)

Selon ce principe, la société accorde la légitimité et le pouvoir aux entreprises. A long terme, ceux qui n'utilisent pas leur pouvoir d'une manière que la société considère comme étant responsable (acceptable) tendent à le perdre. L'entreprise est donc supposée responsable car elle existe et opère dans un environnement partagé avec d'autres acteurs (la gestion des parties prenantes).

### **1.3.2. Niveau organisationnel** : principe de la responsabilité publique

Ce principe libère la RS des ambiguïtés qui l'ont accompagnée dans ses premiers développements. Selon ce principe, les entreprises ne sont pas responsables de la résolution de tous les problèmes sociaux. Elles sont responsables de résoudre les problèmes qu'elles ont causés et d'aider à résoudre des problèmes et des enjeux sociaux liés à leurs intérêts et leurs opérations commerciales. Les firmes doivent avoir à la fois un engagement primaire à travers des mécanismes de coordination (relations avec le marché) de même qu'un engagement secondaire à travers les externalités.

### **1.3.3. Niveau individuel** : principe de la discrétion managériale

Ce principe implique que les managers agissent dans un environnement organisationnel et sociétal diversifié ; que leurs actions ne soient pas totalement prescrites par des procédures formelles, et que l'on considère qu'ils sont des acteurs moraux qui disposent de plusieurs choix quant aux décisions à prendre (de préférence moralement acceptables) afin de remplir leurs engagements à la fois économiques et sociaux.

Enfin, le modèle de Clarkson (1995) propose une typologie de problèmes spécifiques pour chacune des parties prenantes qu'il distingue : employés, propriétaires/actionnaires,

---

<sup>1</sup>Wood, D. J. "Measuring Corporate Social Performance: A Review." *International Journal of Management Reviews*, 2010, pp.50-84.

consommateurs, fournisseurs, concurrents et pouvoirs publics. Le niveau de réactivité par rapport à chaque partie prenante est évalué sur la base d'une échelle comprenant quatre situations : réactive, défensive, d'accommodation ou proactive. Clarkson (1995) définit la PSE comme « la capacité à satisfaire ses parties prenantes et de les gérer de manière proactive »<sup>1</sup>.

## **2. Les critères d'évaluation de la performance sociale<sup>2</sup>**

Bien qu'il n'existe pas de consensus établi sur l'élaboration des critères d'évaluation de la PSE, un certain nombre de recherches ont été effectuées afin d'uniformiser ces critères. De manière générale, les activités de la firme, ainsi que ses comportements ou ses attitudes face à la société, sont définis et utilisés en tant que critères d'évaluation de la PSE. On conçoit ainsi que l'entreprise fasse des affaires en société, et que cette société soit composée de plusieurs parties prenantes qui se donnent un droit de regard sur l'entreprise.

### **2.1. Relation avec les actionnaires et employés**

#### **2.1.1. Relation avec les actionnaires**

Clarkson (1991, 1995) montre que cette relation implique une bonne communication qui se matérialise par la gestion des plaintes des investisseurs. Il ajoute que la firme doit impérativement respecter les droits des investisseurs, mais sans préciser de quels droits il s'agit. Enderle et Travis (1998)<sup>3</sup> suggèrent, quant à eux, que cette relation se caractérise par la préservation et l'augmentation de la richesse des actionnaires.

En réalité, l'entreprise entretient des relations avec ses actionnaires à travers un certain nombre d'événements réguliers tels que la publication des rapports annuels de l'entreprise, la tenue de l'assemblée générale et du conseil d'administration. Ces activités sont obligatoires et entrent dans le cadre des responsabilités légales de l'entreprise.

#### **2.1.2. Relation avec les employés**

Le rôle des employés doit être considéré comme primordial à la poursuite des activités de l'entreprise, leurs besoins et revendications représentent des enjeux que l'entreprise doit gérer. De cette manière, la relation que l'entreprise entretient avec ses employés est susceptible d'influencer sa PSE.

Cette relation trouve son point de départ avec le postulat que l'entreprise doit favoriser la création d'emplois. Ce critère, qui fait référence à la Charte des Nations Unies relative aux droits et libertés des personnes, est primordial dans la définition d'un cadre de relation entre la firme et ses employés. Ensuite, la relation avec les employés intègre la formation et le développement de la main d'œuvre. Elle implique aussi que la firme doit offrir à ses employés un environnement de travail sain et sécuritaire, de même que les conditions de

---

<sup>1</sup>Clarkson, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate, 1995.

<sup>2</sup>Tarik El Malki, op.cit, pp.256-261

<sup>3</sup>Enderle, G., et Tavis, L. "A balanced Concept of the Firm and the Measurement of Its Long-term Planning and Performance." *Journal of Business Ethics*, 1998, pp, 1121-44.

travail élaborées en lien avec les normes du travail (Béland et Piché, 1998)<sup>1</sup>. La mise en place d'un tel environnement de travail passe par l'élaboration de programmes de sécurité au travail. Dans le même ordre d'idées, les entreprises qui proposent des avantages sociaux à leurs employés et des services de soutien (Abott et Monsen, 1979)<sup>2</sup> affichent une PSE supérieure. Certains auteurs considèrent même que les firmes qui encouragent la syndicalisation et qui entretiennent des relations harmonieuses avec les syndicats afficheraient une meilleure PSE.

## **2.2. Relation avec les consommateurs et l'environnement**

### **2.2.1. Relation avec les consommateurs**

La relation entreprise/consommateurs suscite un intérêt marqué sur le plan académique. De manière générale, une entreprise qui fabrique et distribue des produits de qualité et sécuritaires aura tendance à avoir une bonne PSE. Clarkson (1991b, 1995) établit que la relation avec les consommateurs dépend de l'existence ou non d'un service à la clientèle, chargé de gérer les plaintes. L'existence d'un tel service est capitale dans la définition d'une bonne relation entre l'entreprise et les consommateurs et influencera de manière positive sur sa PS. (Davenport 2000)<sup>3</sup> souligne l'importance du respect des droits des consommateurs sans préciser la nature de ces droits, alors que Béland et Piché (1998) insistent sur le fait que l'entreprise doit entretenir des relations continues avec les consommateurs, mais également sans préciser la nature de cette relation.

Il est généralement convenu que la relation existant entre l'entreprise et les consommateurs est double : dans un premier temps, l'entreprise doit tenir compte de ses responsabilités économiques et légales dans la relation qu'elle entretient avec les consommateurs, à savoir qu'elle est productrice de biens et services de qualité qui leur seront commercialisés. Ensuite, l'entreprise doit s'assurer que la production et la vente de biens s'effectuent en relation avec sa responsabilité légale. Pour faire face à celle-ci, l'entreprise peut faire intervenir la responsabilité éthique par la mise en place d'un service à la clientèle qui reste à la totale discrétion de la firme car n'étant régi par aucune obligation légale.

### **2.2.2. Relation avec l'environnement**

Le respect de l'environnement est un enjeu qui a pris une importance cruciale et qui s'impose aux entreprises de manière forte. Désormais cet enjeu intéresse non seulement les environnementalistes et les groupes écologistes, mais aussi d'autres parties prenantes telles que les consommateurs, les fournisseurs, les associations de certification et les actionnaires.

---

<sup>1</sup>Béland, P., et Piché, J. *Faites le bilan social de votre entreprise*. Montréal: Les Editions Transcontinental INC et les Editions de l'entrepreneurship, 1998

<sup>2</sup>Abbott, W. F., et Monsen, R. J. "On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement." *Academy of Management Journal*, 1979, pp. 501-515.

<sup>3</sup>Davenport, K. (2000). "Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing it." *Business & Society*, pp. 210-219.

La relation que l'entreprise entretient vis-à-vis de l'environnement naturel évolue entre la responsabilité économique et la responsabilité légale de celle-ci. Sur le plan de la responsabilité économique, selon la théorie économique classique, la pollution occasionnée par les activités de la firme, génère un coût pour la société, que l'on désigne sous le vocable d'« externalité » négative. Celui-ci aurait pour effet de générer des inégalités provoquées par le transfert des coûts liés à une diminution de la qualité de vie ou au nettoyage des externalités provenant de cette pollution générée par l'activité de la firme (M'zali et Turcotte, 2000)<sup>1</sup>. S'agissant de la responsabilité légale, elle fait référence à l'existence d'un cadre légal et réglementaire qui régit le comportement des entreprises vis-à-vis de leur environnement naturel.

D'autres études académiques considèrent que le respect de l'environnement naturel se traduit plutôt par la protection de l'environnement (Clarkson, 1988 ; North-South Institute, 1998). Pour d'autres, le respect de l'environnement s'évalue à l'aune de critères tels que la diminution de la pollution (Stanwick, 1998)<sup>2</sup> et le contrôle de la pollution (Abott et Monsen, 1979). Enfin, plusieurs auteurs (Abott et Monsen, 1979 ; Kinder et Domini, 1997 ; Clarkson, 1988, 1991b, 1995 ; Enderle et Travis, 1998 ; Davenport, 2000) prennent comme indicateurs évaluant le respect de l'environnement le recyclage, la conservation de l'énergie, des ressources et matériaux, ainsi que l'utilisation de sources d'énergie alternatives.

## **2.3. Relation avec le gouvernement/ l'Etat et la communauté**

### **2.3.1. Relation avec le gouvernement/ l'Etat**

De manière générale, nous avons constaté que la relation entre l'entreprise et le gouvernement et/ou l'Etat est peu traitée par la littérature. Mais il est établi que le gouvernement et les pouvoirs publics de manière générale interviennent dans la gestion de plusieurs enjeux sociaux influençant les pratiques sociales des firmes et cela à travers la mise en vigueur d'une nouvelle réglementation du travail, d'une loi sur la protection de l'environnement, sur la protection du consommateur, etc. Ainsi, l'entreprise est de plus en plus contrainte à considérer la responsabilité légale dans la gestion de ses enjeux sociaux. Même si cette relation entreprise/Etat a suscité un intérêt certain pour bon nombre de praticiens et d'académiciens, celle-ci demeure ambiguë. Un certain nombre de travaux académiques (Clarkson, 1991b)<sup>3</sup> soutiennent que la participation de l'entreprise au processus d'élaboration et implémentation des politiques publiques et à la vie politique en général est de nature à favoriser une meilleure PSE.

---

<sup>1</sup>M'Zali, B., et Turcotte, M.-F. "American and Canadian Environmental Mutual Funds: a Qualitative Description." Working Paper, Centre de Recherche en Gestion de l'Université du Québec à Montréal, 2000

<sup>2</sup>Stanwick, P. A., et Stanwick, S. D. "The relationship between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: an Empirical Examination." *Journal of Business Ethics*, 1998a, pp. 195-204.

<sup>3</sup>Clarkson, M.B.E, *Defining, evaluating, and managing corporate social performance: The stakeholder management model*. In: Post, J. E. (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 1991, pp. 331-358.

### **2.3.2. Relation avec la communauté**

La communauté représente un groupe de parties prenantes auquel l'entreprise doit s'intéresser, qui ont des besoins et des revendications que l'entreprise doit prendre en considération. Ainsi, la relation que l'entreprise va tisser avec sa communauté est susceptible d'exercer une influence sur sa PSE. Cette dernière suppose l'amélioration du bien-être de la communauté (Béland et Piché, 1998). L'engagement communautaire de la firme suppose une implication de sa part dans le développement, la conservation et la restauration de la communauté; dans le système d'éducation, dans les arts et la culture, dans le système de santé, et dans les loisirs (Béland et Piché, 1998)<sup>1</sup>. Cette implication peut se matérialiser par une contribution philanthropique qui reste à la discrétion de la firme (Clarkson, 1988, 1991b, 1995 ; Stanwick et Stanwick, 1998, Enderle et Tavis, 1998). Ensuite, la relation entre l'entreprise et sa communauté doit favoriser la promotion des droits et libertés de la personne (Béland et Piché, 1998). Cela intègre également le respect des coutumes, de l'héritage culturel de la communauté au sein de laquelle œuvre la firme (Enderle et Travis, 1998). Enfin, l'entreprise doit être à l'écoute de sa communauté par une meilleure communication avec celle-ci et une meilleure transparence dans le comportement (Davenport, 2000)<sup>2</sup>.

## **3. Synthèse et limites des modèles de la performance sociale des entreprises**

Dans ce passage nous allons présenter la synthèse des principaux modèles de la PSE et quelques critiques de ces derniers.

### **3.1. Synthèse des principaux modèles de la PSE<sup>3</sup>**

Selon Gond et Mercier (2004), la plupart des travaux se basent sur ces trois grands modèles (Carrol, 1979, Wood, 1991, Clarkson, 1995). Gond et Igalens (2003) proposent un tableau synthétisant ces principaux modèles<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Béland, P., et Piché, J. *Faites le bilan social de votre entreprise*. Montréal: Les Editions Transcontinental INC et les Editions de l'entrepreneurship, 1998.

<sup>2</sup>Davenport, K. "Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing it." *Business & Society*, 2000, pp. 210-219.

<sup>3</sup> Fatima Ez-Zahra Taoukif, op.cit., p.76.

<sup>4</sup> Gond J.P. et Mullenbach A. (2004), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, Vol.205, p. 94.

Tableau N°03: Synthèse des principaux modèles de la PSE

Auteurs	Définition de la PSE	Dimensions de la PSE
Carrol (1979)	«L’articulation et l’interaction entre les différentes catégories de responsabilités sociales, des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et des philosophies de réponse à ces problèmes ».	<p><b>Responsabilité Sociale</b> Niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire.</p> <p><b>Philosophie de réponse</b> Posture : réactive, défensive, d’accommodation, proactive.</p> <p><b>Domaines sociaux ou se posent des problèmes</b> Exemple : le consumérisme, l’environnement, la discrimination, la sécurité des produits, la sécurité du travail, l’actionnariat.</p>
Watick et cochran (1985)	« L’interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en oeuvre pour faire face aux problèmes sociaux »	<p><b>Responsabilité Sociale</b> Niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire.</p> <p><b>Sensibilité Sociale</b> Postures : réactive, défensive, d’accommodation, proactive.</p> <p><b>Management des problèmes Sociaux</b> Démarche : identification, analyse, réponses.</p>
Wood (1991)	« Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l’entreprise »	<p><b>Principes de responsabilité</b> Niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel.</p> <p><b>Processus de sensibilité sociale</b> intègre : l’évaluation et l’analyse de l’environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux.</p> <p><b>Résultats du comportement social de l’entreprise</b> regroupe : les impacts sociétaux, les programmes sociétaux et les politiques sociétales.</p>
Clarkson (1995)	« Capacité à générer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l’entreprise »	Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de Stakeholders qu’il distingue : employés, propriétaire/actionnaires, consommateurs, fournisseurs, Stakeholders publics, concurrents

Source : Gond J.P. et Mullenbach A. (2004), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l’entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, Vol.205, p. 94.



### 3.2. Limites de la pyramide de la RSE de Carroll (1991)

La pyramide de RSE proposée par Carroll (1991) présente un certain nombre de limites<sup>1</sup> :

- Ce modèle n'aborde plus le cas où deux ou plusieurs responsabilités, particulièrement celles économiques et éthiques, entrent en conflit ; ce qui est fréquent dans le monde des affaires. Par ailleurs, Schwartz et Carroll (2003) supposent que la pyramide est utilisée dans l'objectif de représenter les quatre composantes du modèle dans une relation inappropriée. Ses quatre variables sont classées en reflétant une hiérarchie qui peut montrer une certaine confusion par rapport aux priorités octroyées à ces catégories. Cependant, Carroll (1991)<sup>2</sup> justifie ce classement en soulignant que l'objectif est de montrer que la responsabilité philanthropique est moins importante que les trois autres responsabilités et que celle de type légal et économique est importante.
- La deuxième limite relative à la représentation des domaines de la RSE sous la forme d'une pyramide qui ne permet pas de montrer les interactions qui existent entre les différentes catégories de la RSE (Schwartz et Carroll, 2003)<sup>3</sup>. Ces auteurs ont également critiqué ce modèle dans sa dimension philanthropique en tant que composante de la pyramide. Snider et al. (2003) soulignent que les « responsabilités » philanthropiques sont liées aux actions des entreprises qui sont volontaires et discrètes et qui ne placent pas cette dimension dans la catégorie des responsabilités. Cette catégorie est ainsi assimilée à celle éthique dans le modèle de Carroll (1991) et pose le problème de confusion entre les deux catégories. D'où le modèle proposé par Schwartz et Carroll (2003), qui est en accord avec les travaux de Strong et Meyer (1992), et qui a montré, empiriquement, l'existence de trois dimensions à savoir éthiques, économiques et légales de la RSE. Schwartz et Carroll (2003) ajoutent en critiquant, dans leur développement théorique, les trois dimensions au niveau des critères intégrés dans l'évaluation des activités des entreprises ainsi que dans les motifs relatifs à chaque responsabilité. Il faut signaler également que les dimensions du modèle de Carroll sont définies d'une manière incomplète qui manque de précisions.

### 3.3. Limites du modèle de Waddock et Cochran<sup>4</sup>

- Wood critique ce modèle en considérant que le terme performance prend en considération les intégrations et les interactions sans tenir compte des actions et des résultats. D'où la définition de la PSE proposée par Waddock et Cochran (1985) demeure insuffisante en ignorant la variable des actions des compagnies.
- La deuxième limite relative à la notion de réceptivité sociale définie comme un seul processus au lieu de plusieurs. Enfin, la dernière limite associée aux politiques développées

<sup>1</sup> Fatima Ez-Zahra Taoukif. op.cit., p.p. 63-64.

<sup>2</sup> Carroll, « The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, 1991, July-August, p.42.

<sup>3</sup> Schwartz, M-S., Carroll, A-B.(2003): Corporate social responsibility: A three-domain approach, *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), pp. 503-530

<sup>4</sup> Fatima Ez-Zahra Taoukif, op.cit., p.75.

par rapport aux enjeux sociaux, qui constituent la composante finale qualifiée de restrictive et qui a un rôle de jugement par rapport à la performance sociale des compagnies. En effet, dans l'absence de politiques, il n'est pas envisageable qu'il n'existe pas de performance sociale.

## **Conclusion du premier chapitre**

En conclusion, il paraît qu'il n'existe pas un réel consensus sur le contenu du concept de RSE, dû aux multiples champs de compréhensions et de conceptions. Différentes définitions, modèles et approches traduisent la complexité de ce concept. L'avancement de la recherche sur la RSE au cours des dernières décennies a contribué à l'élaboration de plusieurs théories, parmi les théories significatives figurent la théorie des parties prenantes et la théorie des Néo-classique.

L'évolution de la perception du rôle des entreprises a amené de nombreuses entreprises à agir de manière socialement responsable dans la poursuite de leur objectif de maximisation des profits. Cela oblige les entreprises à prendre en compte les responsabilités économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques, en prenant ensemble les termes de la RSE.

La RSE a reçu beaucoup d'attention suite aux préoccupations plus grandes et à la prise de conscience des parties prenantes sur les problèmes sociaux et environnementaux qui ont entouré les entreprises. Ce concept tire sa légitimité des fondements théoriques et des disciplines de référence.

La richesse et la complexité de cette notion donne lieu à de multiples perspectives d'appréhension, et d'intégration de la RSE au sein des entreprises.

# ***C**hapitre 02 :*

*Les fondements théoriques de la  
gouvernance d'entreprise*

## **Introduction du deuxième chapitre**

La gouvernance d'entreprise est un terme relativement récent qui a fait l'objet d'une attention croissante de la part des organismes de réglementation et des chercheurs de différents champs disciplinaires.

L'émergence de ce thème est généralement attribuée au débat ouvert par Berle et Means (1932) et repris par la suite par Jensen et Meckling (1976). Pour ces auteurs, la séparation des fonctions de propriété et de décision au sein d'une société donne lieu à une relation d'agence entre le principal et l'agent.

La gouvernance d'entreprise régit donc les relations entre le dirigeant, ses actionnaires et son conseil d'administration, en mettant en oeuvre des principes de responsabilité et d'intégrité, de transparence, d'indépendance du conseil et de respect des droits des actionnaires. Le conseil d'administration doit pouvoir établir un jugement indépendant de la direction de l'entreprise, grâce à une bonne information émanant notamment des comités et des fonctions spécialisés. Ces comités et ces fonctions, dont notamment le comité d'audit et la direction de l'audit interne, ont une responsabilité bien précise de surveillance et de contrôle.

La gouvernance est souvent évoquée et pointée du doigt lorsqu'il y a un problème de performance au sein d'un système, que l'on soit en entreprise, au niveau de l'État, d'une région, ou d'un territoire notamment. Nous évoquons alors les problèmes de gouvernance ou la « mauvaise » gouvernance, souvent sans réellement comprendre de quoi il s'agit. De même, il est frappant de constater l'absence d'une définition commune vu le grand nombre d'études et les avis souvent divergents, concernant ce domaine

A ce titre, le but de ce chapitre est de fournir un panorama général des fondements historiques et théoriques de la gouvernance d'entreprise

## **Section 01 : Panorama générale de la gouvernance d'entreprise**

Afin de mieux appréhender la notion de la Gouvernance d'Entreprise nous exposerons dans la première section : les différentes définitions, ses théories, et ses mécanismes de contrôle.

### **1. Evolution et définitions gouvernance d'entreprise**

Pour mieux comprendre la notion de la gouvernance d'entreprise, il est utile de connaître son évolution et ses différentes définitions.

#### **1.1. Evolution de la gouvernance d'entreprise<sup>1</sup>**

Nous pouvons retrouver les origines de la gouvernance d'entreprise dans l'ancien temps, avec le développement du commerce lointain, qu'il soit terrestre (caravanier) ou maritime. En effet, le commerce de l'ancien temps illustre parfaitement la dissociation d'intérêts entre investisseur et dirigeants ; dans ce cas, propriétaire de marchandise, et transporteur.

L'époque des révolutions industrielles qu'ont connu le XVIIIe et XIXe siècle ont eut leur influence sur l'évolution de la gouvernance d'entreprise. En effet, cette époque a marqué le début du développement du capitalisme occidental, Les besoins en capitaux pour faire face aux investissements industriels se sont révélés immenses et ont pu être satisfaits que par l'apparition de grandes banques, les sociétés de capitaux et les Bourses des valeurs. Ces instruments portent en eux les éléments de cette divergence d'intérêts entre détenteurs de droits patrimoniaux et responsables managériaux, situation constituant le fondement de la problématique de la Gouvernance d'entreprise.

Mais la problématique de la gouvernance d'entreprise n'a été réellement soulevée que lorsqu'on a constaté, dès les années 1930, l'écart entre les actionnaires des grandes entreprises et leurs dirigeants et la divergence d'intérêt entre eux, écart causé par la dispersion de l'actionnariat et par la professionnalisation du management. En effet, l'actionnaire recherchait le profit immédiat, le dirigeant la sécurité d'emploi, la hausse de son salaire et la croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Le débat a reçu un nouveau souffle, au USA, depuis le début des années 1990, sous l'influence de deux facteurs au moins : d'une part, la pression des marchés financiers sur la performance des entreprises, notamment la multiplication des systèmes de mesure ou de notation (ratings); d'autre part, la part croissante des fonds de pension dans le capital des entreprises, et l'obligation légale faite à ces fonds d'exercer les droits de vote attachés à leurs actions.

La notion de "corporate governance", aux USA, est donc étroitement attachée à l'articulation des relations de pouvoir entre les actionnaires et les managers, avec l'idée sous-jacente que l'entreprise appartient à ses actionnaires et que le but de la gouvernance est de

---

<sup>1</sup>ROLAND (P) : *La gouvernance d'entreprise*, éditions La Découverte, Paris, 2003, p.10.

mieux servir les intérêts de ceux-ci. Dans ce contexte, le concept de gouvernance symbolise le primat des actionnaires et la reddition de compte.

Deux grands modèles de gouvernance d'entreprise sont généralement présentés, offrant des réponses très distinctes à la question des conflits d'intérêts ou des objectifs inhérents aux interactions entre les actionnaires/administrateurs/dirigeants et les autres parties prenantes : le modèle dit « actionnarial » (*shareholder*) et le modèle dit « partenarial » (*stakeholder*)<sup>1</sup>.

Dans la seconde moitié du XXe siècle, les innovations majeures dans la finance et l'économie de l'entreprise ont favorisé l'émergence d'un modèle de gouvernance actionnarial, reposant sur le marché, institution qui était supposée régler les problèmes d'agence et de gouvernance managériale. Ce modèle fondé sur la création de valeur actionnariale offrait une solution élégante aux problèmes posés par la séparation entre la propriété du capital (les actionnaires) et le contrôle des décisions opérationnelles (les managers), à l'origine de conflits d'intérêts entre les actionnaires et les managers. Il démontrait les conditions sous lesquelles les forces du marché concurrentiel agissaient pour discipliner les managers, notamment à partir des années 1980, avec la montée en puissance des règles de la libre concurrence, l'internationalisation des marchés et le rôle croissant des fonds d'investissement. Mais, à la fin des années 1990, les excès de la bulle financière sont venus jeter un certain discrédit sur le bien-fondé de la création de valeur actionnariale et sur certains dirigeants et investisseurs peu scrupuleux.

La pression croissante sur les cadres et les directeurs pour qu'ils prennent plus en compte les intérêts des autres parties prenantes de l'entreprise est venue progressivement modifier ce modèle conventionnel de gouvernance, en donnant à la notion de responsabilité sociale et environnementale un rôle clé à jouer dans la gouvernance. Les dispositifs en matière de RSE mis en place par les entreprises depuis les années 2000 ont alors pour objectif de regagner la confiance, l'image et la légitimité. Ce second modèle de gouvernance, partenarial, se développe donc en réponse aux pressions de la société civile et pour limiter la «contestabilité sociale» des entreprises, conjointement à l'accroissement du poids des actionnaires socialement responsables, sensibles aux attentes de toutes les parties prenantes<sup>2</sup>.

## **1.2. Définition de gouvernance d'entreprise**

Le terme anglo-saxon « corporate governance » est souvent traduit en France par l'expression gouvernement d'entreprise ou par gouvernance d'entreprise. La « corporate governance », est un phénomène qui s'est progressivement rependu dans le monde au cours des années quatre-vingt-dix pour s'imposer aujourd'hui dans de nombreux débats économiques et politiques sous le thème du « gouvernement d'entreprise ». Apparue aux Etats-Unis au début des années soixante-dix en réaction à des scandales financiers mettant en cause de grands groupes industriels et bancaires et leurs dirigeants.

---

<sup>1</sup>CHARREAU (G), DESBRIÈRE (P): « Corporate Governance: Stakeholder Value versus Shareholder value », *journal of management and governance*, vol. 5, 2001, pp. 107-128.

<sup>2</sup>PATRICIA (C), ANTOINE (R) : « gouvernance et responsabilité sociétale des entreprises : nouvelle frontière de la finance durable ? », *revue d'économie financière*, 2014, pp. 206-209.

Les débats relatifs au gouvernement d'entreprise se sont rapidement étendus à l'Europe, donnant lieu à la publication de plusieurs rapports autorisés. Le plus connu est le rapport Cadbury<sup>1</sup>. La différence de l'Europe par rapport aux USA est que, dans l'approche européenne, l'accent est mis, non seulement sur le droit des actionnaires, mais aussi sur l'intérêt légitime de toutes les parties concernées par l'entreprise "stakeholders".

Le gouvernement d'entreprise est défini comme étant le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. Pour mieux comprendre la notion de la gouvernance d'entreprise, il est utile de citer quelques définitions de la gouvernance d'entreprise :

**G. Charreaux**<sup>2</sup>qui définit : «le gouvernement d'entreprise est l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, c'est-à-dire qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire».

Pour **Hyafil**, la gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des dispositions qui permettent de s'assurer :

- 1) que les objectifs poursuivis par les dirigeants sont légitimes
- 2) que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont adaptés<sup>3</sup>.

Selon le rapport **Cadbury** : « *la corporate governance est le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées* »<sup>4</sup>. Explique que ce concept concerne non seulement l'organisation de la direction de l'entreprise mais aussi son contrôle et les moyens d'expression des actionnaires. Elle ajoute dans ce même sens, que lorsque l'on parle de gouvernance, on sous-entend « le bon système » celui qui est recommandé de mettre en œuvre pour s'assurer que les décisions prises sont bénéfiques à la fois à l'entreprise et aux actionnaires. Ainsi, ceci conduirait à un conseil plus indépendant, des dirigeants plus transparents, des administrateurs mieux informés, plus impliqués et plus conscients de leurs responsabilités.

De ce fait, la GE régit les relations entre le dirigeant, ses actionnaires et son conseil d'administration, en mettant en œuvre des principes de responsabilité et d'intégrité, de transparence, d'indépendance du conseil et de respect des droits des actionnaires.

Organe collégial, le conseil d'administration doit pouvoir établir un jugement indépendant de la direction de l'entreprise, grâce à une bonne information émanant notamment des comités spécialisés. Ces comités, dont notamment le comité d'audit, ont une responsabilité bien précise de surveillance et de contrôle<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup>Adrian Cadbury, *The financial aspects of corporate governance*, the code of best practice rapport du comité, 1992, p. 14..

<sup>2</sup>Charreaux, (G): *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*, édition Economica, Paris, 1997, P.23.

<sup>3</sup>Frédéric parrat : *LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE*, DUNOD.PARIS, 2003.p.11.

<sup>4</sup>Adrian Cadbury, Op.cit, p. 14.

<sup>5</sup>Madagh (M), Madagh (S) : «L'audit interne au coeur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise : Lectures théoriques et enjeux pratiques», colloque national de la gouvernance d'entreprise pour lutter contre la corruption financière et administrative, 6et7 mai, 2012, P.4.

La gouvernance d'entreprise donc est, à la fois une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de<sup>1</sup> :

- La définition des droits et des devoirs des parties prenantes
- Le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultant

## **2. Les spécificités de la gouvernance d'entreprise**

La gouvernance d'entreprise constitue un processus que les sociétés pratiquent depuis toujours. Ce processus vise à garantir que les affaires et la gestion des sociétés sont assurées conformément aux normes les plus élevées de déontologie et d'efficacité, en supposant qu'il s'agit là du meilleur moyen de préserver et de promouvoir les intérêts de tous les partenaires de l'entreprise, s'appuyant sur des principes et des objectifs propres à la gouvernance d'entreprise.

### **2.1 Les principes de la gouvernance d'entreprise**

Les Principes de gouvernement ont pour objet d'aider les gouvernements des pays membres et non membres de l'OCDE à évaluer et améliorer le cadre juridique, réglementaire et institutionnel, organisant la gouvernance d'entreprise afin de favoriser l'efficacité économique, une croissance durable et la stabilité financière<sup>2</sup>.

Les Principes peuvent contribuer utilement à améliorer la gouvernance des sociétés dont les actions ne sont pas cotées en bourse. Si certains des Principes peuvent se révéler plus adaptés aux grandes sociétés qu'aux plus petites, les responsables de l'action publique souhaitent peut-être sensibiliser davantage l'ensemble des sociétés à la qualité de la gouvernance, y compris les plus petites et celles qui ne sont pas cotées<sup>3</sup>.

Les Principes sont largement utilisés comme référence par des pays et territoires du monde entier. Ils ont été adoptés comme l'une des douze normes fondamentales pour la solidité des systèmes financiers du Conseil de stabilité financière et servent de référence pour l'évaluation portant sur la composante consacrée à la gouvernance d'entreprise des Rapports sur l'observation des normes et codes de la Banque mondiale<sup>4</sup>.

#### **2.1.1 Mise en place des fondements d'un régime de gouvernance d'entreprise efficace<sup>5</sup>**

Le régime de gouvernance se compose normalement d'éléments relevant de la loi, de la réglementation, de mécanismes d'autodiscipline, d'engagements volontaires et des pratiques des entreprises qui sont le produit des circonstances, de l'histoire et des traditions propres à chaque pays. Le régime de gouvernance d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'équité des marchés ainsi qu'à l'efficacité de l'affectation des ressources. Il

---

<sup>1</sup>Le code de gouvernance d'entreprise en Algérie, Edition 2009. P16

<sup>2</sup>G20 et de l'OCDE, *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, 2015, p. 11.

<sup>3</sup>Ibid. p.11.

<sup>4</sup>Ibid. p.13.

<sup>5</sup>Ibid., pp. 15-16.



devrait être compatible avec l'état de droit et garantir une surveillance et une mise en application efficaces. Il doit prendre en considération les interactions et la complémentarité entre les diverses composantes du régime de gouvernance, ainsi que son aptitude générale à favoriser l'adoption de pratiques éthiques, responsables et transparentes, en matière de gouvernance d'entreprise.

### **2.1.2 Droits et traitement équitable des actionnaires, et principales fonctions des détenteurs du capital<sup>1</sup>**

Un régime de gouvernance d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice, et assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits. Le droit des actionnaires d'influencer la société se concentre sur certaines questions fondamentales comme l'élection des administrateurs, ou tout autre moyen d'influer sur la composition du conseil d'administration, les modifications des documents organiques de la société, l'approbation d'opérations à caractère exceptionnel, ou encore d'autres questions fondamentales spécifiées dans le droit des sociétés et dans les statuts de chaque société.

### **2.1.3 Investisseurs institutionnels, marchés boursiers et autres intermédiaires<sup>2</sup>**

Un régime de gouvernance d'entreprise doit instituer des incitations saines tout au long de la chaîne d'investissement et faire en sorte que le fonctionnement des marchés boursiers soit de nature à contribuer à la bonne gouvernance des entreprises.

### **2.1.4 Rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise<sup>3</sup>**

Il est indispensable de reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse, des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines. Il est dans l'intérêt à long terme des entreprises de favoriser une coopération créatrice de richesse entre les différentes parties prenantes. Le régime de gouvernance d'entreprise doit reconnaître les intérêts des parties prenantes et leur contribution à la réussite à long terme de l'entreprise.

### **2.1.5 Transparence et diffusion de l'information<sup>4</sup>**

Garantir la diffusion d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et la gouvernance

---

<sup>1</sup> G20 et de l'OCDE, Op.cit. p.21.

<sup>2</sup> Ibid. p. 35.

<sup>3</sup> Ibid. p. 43.

<sup>4</sup> Ibid, p. 47.

de cette entreprise. Les Principes préconisent la diffusion en temps opportun d'informations sur toutes les évolutions significatives survenant entre les rapports établis à intervalles réguliers. Ils préconisent en outre la communication simultanée de ces informations significatives ou obligatoires à l'ensemble des actionnaires afin de leur garantir un traitement équitable. Dans le cadre des relations étroites qu'elles entretiennent avec les investisseurs et les participants au marché, les sociétés doivent impérativement veiller à ne pas enfreindre ce principe fondamental de l'équité de traitement.

### **2.1.6 Responsabilités du conseil d'administration<sup>1</sup>**

Assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires. Le conseil d'administration est certes responsable devant la société et ses actionnaires, mais il a en outre obligation de servir au mieux leurs intérêts. Le conseil d'administration est de surcroît censé prendre dûment en considération les autres parties prenantes et servir loyalement leurs intérêts, notamment ceux des salariés, des créanciers, des clients, des fournisseurs et des collectivités locales. Le respect des normes sociales et environnementales est aussi de son ressort.

## **2.2 Les objectifs de la gouvernance d'entreprise**

Dans le processus de gouvernance d'entreprise, l'objectif est d'aligner autant que possible les intérêts des individus, des entreprises et de la société. Ils sont liés notamment aux choix stratégiques, à l'environnement social et économique. Selon Igalens et Al (2009)<sup>2</sup>, les objectifs principaux de la gouvernance sont :

- Assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance de la gestion par le conseil d'administration
- Concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, et définir clairement la répartition des responsabilités entre les instances compétentes
- Assurer un traitement équitable de tous les actionnaires
- Reconnaître les droits des différentes parties prenantes
- Garantir la diffusion, en temps opportun, d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise
- Participer à la réduction des risques et identifier et traiter les conflits d'intérêt entre acteurs

## **2.3 Les actions de la mise en œuvre de la bonne gouvernance des entreprises**

D'une manière générale, la bonne gouvernance se présente comme suit : l'exigence de la transparence et de la responsabilité dans les divers aspects, une gestion participative et l'existence d'un système décentralisé de la prise de décision, une gestion efficace des

---

<sup>1</sup> G20 et de l'OCDE, Op.cit. pp. 59-60.

<sup>2</sup>Igalens ( J), Point (S) : *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises*, édition DUNOD, paris, 2009 p.8.

ressources publiques, un cadre macro-économique favorable à l'économie de marché et la lutte contre la corruption<sup>1</sup>

En partant des définitions largement répandues de la gouvernance des entreprises, quelque soient les termes de leurs expressions, les composantes clefs de la bonne gouvernance des entreprises seraient les suivantes<sup>2</sup>: Obligation de rendre compte, efficacité et efficacie, intégrité et équité, responsabilité et transparence.

La promotion de la bonne gouvernance des entreprises relèverait donc de reformes permettant de rendre effectives ces composantes. En s'inspirant des meilleures pratiques en la matière (bonne gouvernance) la Commission Economique des NU pour l'Afrique considère les actions suivantes comme essentielles pour la mise en place de la bonne gouvernance des entreprises:

### **2.3.1 Mise en place d'un cadre juridique efficace**

Pour définir clairement les droits et les obligations d'une société, sa direction, ses actionnaires et ses autres partenaires. Il devrait aussi préciser les règles relatives à la divulgation de l'information et prévoir un cadre de mise en application effective de la loi.

### **2.3.2 Mise en place d'un environnement favorable à une gouvernance des entreprises efficace**

Cela peut notamment se faire par la promotion de règles relatives à la divulgation d'informations financières de haute qualité et par des structures d'appropriation adéquates.

### **2.3.3 Mise en place de mécanismes de supervision appropriés et efficaces**

Qui encouragent l'adoption de solides pratiques de gouvernance des entreprises. Déploiement d'efforts visant à asseoir une culture de bonne gouvernance des entreprises. Les services des associations professionnelles et sectorielles peuvent être sollicités pour élaborer les principes de bonne gouvernance des entreprises.

### **2.3.4 Implantation des programmes de formation**

Renforcement des capacités de gouvernance des entreprises à travers des programmes de formation bien conçus et destinés à tous les niveaux, y compris les directeurs, les cadres supérieurs, les organismes de surveillance des sociétés financières, en vue d'améliorer la performance et la gestion des entreprises.

---

<sup>1</sup>Kaufmann (D), Kraay (A) et Mastruzzi (M): « The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues », World Bank Development Research Group, 2010, p.3.

<sup>2</sup>Commission Economique des NU pour l'Afrique, " Principes directeurs relatifs au renforcement de la gouvernance économique et des entreprises en Afrique", 2002, p. 35.

### **3. Les différentes théories de la gouvernance d'entreprise**

La gouvernance d'entreprise a fait l'objet de multiples réflexions et théories, nous exposerons ici les principales.

#### **3.1 Les théories contractuelles de la firme**

Deux formes d'entreprises ont particulièrement été étudiées par les théories contractuelles de la firme : la firme capitaliste classique, analysée dans l'article d'Alchian et Demsetz (1972) et la grande société par actions, où la question de la séparation entre propriété de l'entreprise par le principal (l'ensemble des actionnaires), et contrôle par l'agent du principal (le dirigeant) est notamment analysée dans l'article fondateur de Jensen et Meckling (1976).

##### **3.1.1 La théorie des droits de propriété<sup>1</sup>**

A. Alchian et H. Demsetz sont les fondateurs de la théorie des droits de propriété. La firme est définie comme un nœud de contrats « nexus of contracts »<sup>2</sup> et le dirigeant à pour charge de définir la nature des tâches et de choisir les personnes qui doivent les exécuter au sein du nœud coopératif.

Les théoriciens des droits de propriété ont cherché à comprendre le fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur le concept même de droit de propriété. La théorie des droits de propriété s'est intéressé de plus près aux liens existant entre l'efficacité des entreprises et la structure de la propriété.

A partir de la séparation traditionnelle des droits propriété les théoriciens se fondent sur la décomposition juridique traditionnelle des droits de propriété en trois grandes parties.

L'usus qui constitue le droit d'utiliser un bien.

Le fructus qui correspond au droit d'en percevoir les fruits.

L'abusus qui correspond au droit de vendre le bien.

• **Dans l'entreprise capitaliste**, l'usus, l'abusus et le fructus sont regroupés entre les mains d'une même personne : le propriétaire ou l'entrepreneur.

Il n'y a donc pas de séparation entre les fonctions de décision et les fonctions de propriété ce qui devrait conférer à l'entreprise capitaliste une plus grande efficacité.

• **Dans l'entreprise managériale** (l'exemple type est la grande société anonyme au capital dispersé), les droits de propriété sont en revanche démembrés.

Le propriétaire possède le fructus et l'abusus donc il a le droit de vendre ses titres de propriété alors que le gestionnaire est détenteur de l'usus de droit de propriété puisqu'il gère l'entreprise au quotidien.

---

<sup>1</sup> Frédéric P, Op.cit, P.26.

<sup>2</sup> Weinstein (O) : «L'entreprise dans la théorie économique», Cahiers français, n° 345,2008, p. 91.

Donc cette séparation sur la firme est supposée engendrer des conflits d'intérêts entre le propriétaire et le manager propriétaire car les dirigeants qui ne détiennent qu'une faible part du capital ne cherchent pas forcément à maximiser la richesse des actionnaires.

Si le capital est très dispersé, les dirigeants bénéficient d'une plus grande indépendance et les capacités de contrôle des actionnaires sont affaiblies. L'entreprise managériale serait donc moins efficace que la firme capitaliste.

**Dans l'entreprise publique**, l'usage est détenu collectivement par l'ensemble des salariés alors que le fructus et l'abus sont possédés par l'état ou les pouvoirs publics.

Ce type d'entreprise est donc censé être par nature inefficace. Gomez note ainsi que dans l'entreprise publique, « les salariés ont tous ensemble intérêt à ce que l'entreprise progresse mais pris individuellement, chacun préfère travailler le moins possible ».

La théorie des droits de propriété a parfois été critiquée car son premier objectif était de montrer la supériorité des systèmes de propriété privés sur les formes des propriétés collectives.

### **3.1.2. Théorie d'agence**

La vision contractualiste de la firme nécessite d'étudier l'engagement des individus dans l'exécution des contrats qu'ils passent entre eux et notamment dans le cas où le contrat comporte la délégation d'un ensemble de décisions. Ceci peut s'assimiler à un transfert de droits. Ce transfert constitue la relation d'agence.

Plus généralement, on dira qu'une « relation d'agence s'est créée entre deux ou plusieurs parties lorsque l'une de ces parties, désignée comme l'agent, agit comme représentant de l'autre désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier. »<sup>1</sup>

Dans le prolongement de la théorie des droits de propriété, les fondateurs de la théorie d'agence, M. C. Jensen et W. H. Meckling s'inspirent de la démarche d'Alchian et Demsetz, pour définir la firme comme un nœud de contrats. Dès lors qu'il y a transfert (contractuel) de la prise de décision, il y a relation d'agence. Pour M. Jensen et W. Meckling la relation d'agence définit comme « un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en leur nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle »<sup>2</sup>.

Dans le cadre de la relation d'agence actionnaire/ dirigeant, le principal (actionnaire) va confier l'usage de son droit de propriété à un agent (le dirigeant), à charge pour ce dernier de gérer conformément aux intérêts de son principal.

---

<sup>1</sup>Ross (S): «The economic theory of agency : the principal problem», American economic review, LXII, mai, 1973, p.134.

<sup>2</sup>Jensen (M), Meckling (W): «Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and capital structure», journal of financial Economics, spring, 1976, p.308.

La théorie de l'agence suppose donc que chaque acteur de l'entreprise va essayer d'agir pour servir ces intérêts personnels en priorité, par conséquent, des comportements déviant risquent d'apparaître, trois états de faits expliquent cette situation<sup>1</sup> :

### **3.1.2.1 Asymétrie informationnelle**

Quand on parle de l'asymétrie d'information on parle de la qualité d'information et non pas la désinformation c'est-à-dire quand le dirigeant ne partage pas l'information nécessaire avec les actionnaires ou de transmettre peu d'informations et peu pertinentes ou les maquiller et les actionnaires n'ont pas les moyens de contrôler parfaitement et sans coût l'action des dirigeants.

### **3.1.2.2 Incertitude sur l'attribution des résultats**

La réussite et l'échec ne peuvent pas être attribués à tel acteur plutôt qu'à tel autre, car les acteurs sont solidaires dans les résultats obtenus. Lorsque les objectifs fixés par les actionnaires à des dirigeants sont atteints totalement, partiellement ou pas du tout, on ne sait pas si la réussite ou l'échec viennent de la définition des objectifs ou du choix des moyens mis en œuvre.

### **3.1.2.3 Disparité des rôles**

Le « principal » oblige le « dirigeant » à mener son action dans le sens qu'il lui a fixé, tandis que le « dirigeant » jouit d'une marge de manœuvre par rapport au « mandant ».

Ainsi les administrateurs, représentants les actionnaires, fixent des objectifs aux dirigeants qui disposent d'une certaine marge de manœuvre pour les atteindre.

Les problèmes d'agence qui apparaissent du fait de la relation actionnaire/managers engendrent donc trois types de coûts, qu'il faut réduire pour survivre dans un monde concurrentiel<sup>2</sup> :

- Les coûts de surveillance, supportés par l'actionnaire pour s'assurer que le manager gère conformément à ses intérêts
- Les coûts d'obligation, supportés par l'agent pour mettre en confiance les actionnaires
- Les pertes résiduelles, les coûts inhérents à la divergence d'intérêt des managers et actionnaires.

La gouvernance d'entreprise est justement la mise en place de mécanismes pour fixer des limites à l'exercice de ces droits par les agents-dirigeants. Selon cette théorie, la situation optimale est celle où la direction et la propriété sont assurées par une seule et même personne, Nous pouvons présenter sa logique de la théorie d'agence de la façon suivante<sup>3</sup> :

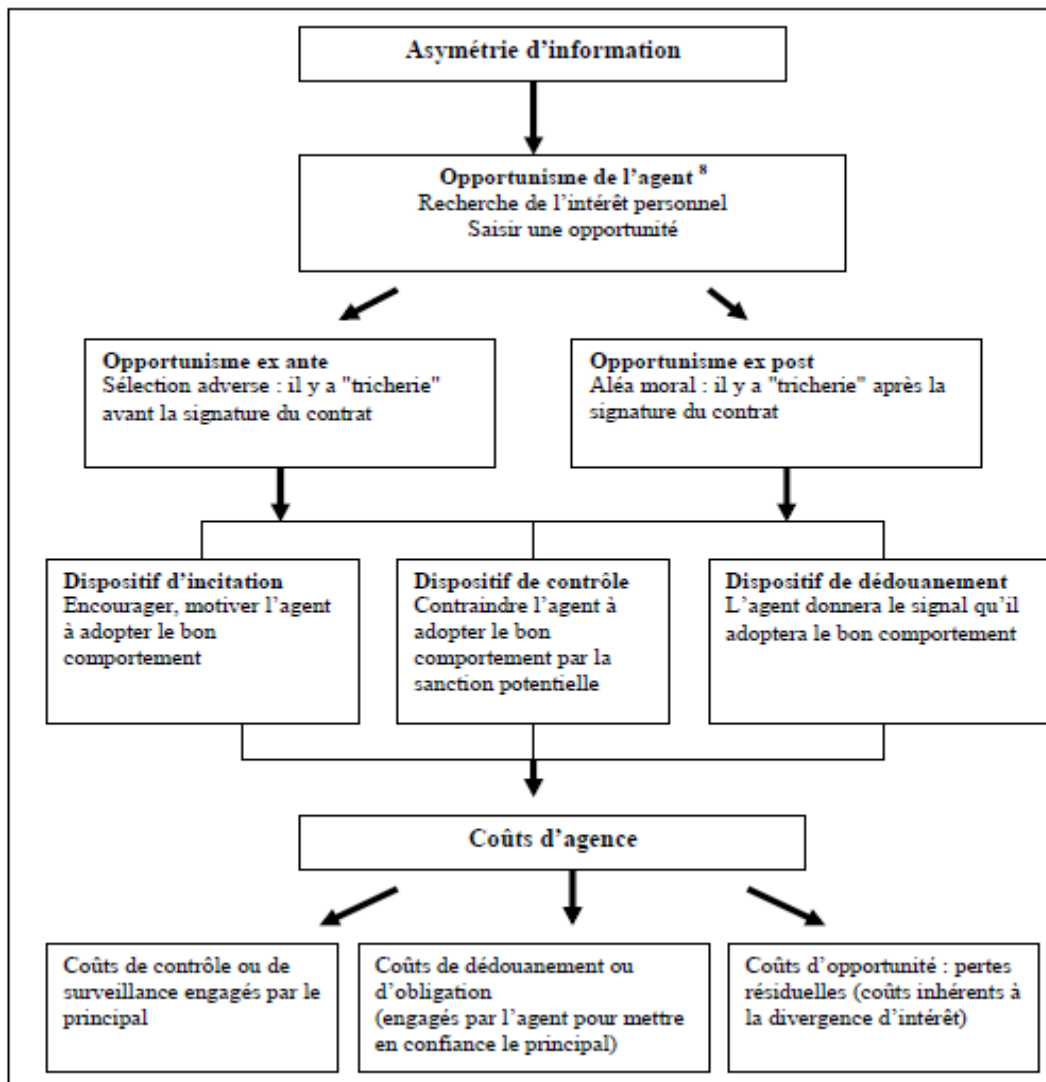
---

<sup>1</sup>EBONDO WA MANDZILA, (Eustache): *La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise*, thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris XII Val de Marne, Paris, 2004, P.43.

<sup>2</sup>MADAGH (M), MADAGH (S), Op.cit, p.5.

<sup>3</sup>Mohamed Ali Khaldi : *Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale*. Gestion et management, thèse de doctorat, université de Grenoble, 2014, p.67.

Figure N°04: Logique de la théorie d'agence



Source : Mohamed Ali Khaldi : Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale. Gestion et management, thèse de doctorat, université de Grenoble, 2014, p.67.

\*« L'opportunisme fait référence à la recherche de l'intérêt personnel, à tout effort calculé pour tromper, désinformer, déguiser, omettre, choquer ou induire en erreur un autre agent »<sup>1</sup>

### 3.1.3. La théorie des coûts de transaction

La notion des couts de transaction est introduite pour la première fois par Ronald Coase en 1937. Elle ne suscitara aucun commentaire pendant de nombreuses années, avant de vouloir à son auteur une gloire tardive (prix Nobel). C'est grâce aux travaux de Williamson, que la notion des couts de transaction prend toute son ampleur. Grace à ce concept, la théorie des couts de transaction est en mesure de rendre compte de l'existence de la firme dans une

<sup>1</sup>Joffre (P) : *L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XXe Siècle De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Koenig G. (Coord.), Economica, 1999, p. 152.

économie de marché. En outre, elle permet de comprendre les formes de gouvernance des transactions. Ainsi, elle permet d'étudier les formes organisationnelles.

En continuité avec les travaux de R.coase, l'approche par les couts de transaction sera développée par O.Williamson et incarnera une dimension contractuelle et institutionnelle.

L'enseignement principal mis en avant par O.williamson est la possibilité d'examiner avantagement, en termes d'économie de couts de transaction, tous problèmes susceptibles d'être formulés comme problèmes de contractualisation<sup>1</sup>.

La transaction désigne «l'échange pur d'un bien existant préalablement à l'échange contre un autre bien lui aussi préexistant. Mais elle s'applique également, aux échanges de promesses comme dans le cas de prestation de services»<sup>2</sup>.

En terme plus général, la transaction est assimilée à la cession du droit de propriété : le fait qu'un individu cède le droit exclusif qu'il exerce sur sa propriété (usus, fructus ou abus) à autrui. Les couts de transaction peuvent être constatés avant et pendant la conclusion de la transaction. Ils peuvent également intervenir après l'engagement de l'accord, d'où l'utilité de faire la distinction entre couts de transaction ex-ante «occasionnés lors de la rédaction et de la négociation des accords et les couts ex-post qui comprennent les couts d'organisation et de fonctionnement de la structure de gouvernance, qui a en charge la fonction de contrôle ainsi que la réglementation des conflits»<sup>3</sup>.

L'approche contractuelle de la firme qui sous-tend le courant disciplinaire de la gouvernance présente plusieurs limites qui ignorent le rôle des compétences et connaissances humaines (le capital humain) dans la création de la valeur pour l'entreprise.

La création de la valeur par les mécanismes de la gouvernance, dans cette vision, passe par la réduction des asymétries d'information entre les investisseurs et les dirigeants (vision actionnariale). Ou par inciter les parties prenantes à contribuer à créer la rente par un partage équitable de cette dernière entre les différentes parties prenantes et en réduisant les asymétries d'information entre eux (vision partenariale).

Cette vision ignore donc la dynamique productive des entreprises en ignorant l'étude de processus de création de valeur. Selon Charreaux<sup>4</sup>, la dynamique productive soit elle est ignorée, soit elle donne une vision restrictive limitée à l'incidence des systèmes incitatifs sur les choix de production.

Selon le même auteur<sup>5</sup> le processus de création de la rente reste fondé sur une conception statique et réactive de l'efficience dont la valeur est maximisée à un instant donné.

---

<sup>1</sup>Williamson, (O) : *les institutions de l'économie*, édition Economica, paris, 1994, p.37.

<sup>2</sup> Brousseau, (E) , *Economie des contrats*, Edition PUF, Paris, 1993, p.54.

<sup>3</sup>Williamson, (O), Op.cit, p.350.

<sup>4</sup>Charreaux (G) : «Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux», Cahier du FARGO n° 1040101, 2004, p. 110.

<sup>5</sup> Charreaux (G) : «Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux», Op.cit, p.11.



### 3.2. Les théories cognitives de la firme<sup>1</sup>

Pour Charreaux et Wirtz (2006)<sup>2</sup>, trois courants se distinguent dans les théories cognitives de la firme : le courant behavioriste, le courant évolutionniste et le courant des ressources et compétences.

Selon Cyert et March (1963), la firme est une organisation complexe, constituée de groupes divers, chacun ayant des objectifs et des intérêts propres ; c'est une « coalition de groupes dont le destin est commun, mais qui manœuvrent pour leur propre compte »<sup>3</sup> (Coriat & Weinstein, 1995). Malgré cette définition 'centrifuge' de la firme, Cyert et March considèrent qu'au travers du processus de prise de décision et des négociations internes, la firme constitue un lieu d'apprentissages collectifs.

La notion d'apprentissages collectifs par le biais de procédures organisationnelles sera reprise par les évolutionnistes. Dans le courant évolutionniste, la firme est considérée comme « une collection d'individus en interaction »<sup>4</sup>.

La firme possède en outre des compétences organisationnelles, des « routines, qui permettent aux firmes d'affronter les environnements grâce à la répétition de standards efficaces »<sup>5</sup>.

Le courant des ressources et compétences est issu notamment de l'ouvrage de Penrose (Penrose, 1995) consacré à la croissance de la firme. Pour Penrose, la firme est un ensemble de ressources physiques et humaines. Entre les deux ressources que sont le personnel et les ressources matérielles, il existe « une interaction qui influence les services que la firme peut tirer de chacune d'elles »<sup>6</sup>.

L'objectif principal de ce courant théorique est d'expliquer pourquoi « les firmes diffèrent dans leurs caractéristiques, comportements et performances » (Dosi & Marengo, 1994, cité par Weinstein 2008)<sup>7</sup>. Pour les chercheurs de ce courant, il s'agit de montrer que la croissance durable se situe dans « la capacité d'apprendre et dans la spécificité du stock de connaissances accumulées »<sup>8</sup> (Charreaux & Wirtz, 2006).

En analysant l'accès aux ressources clés, la théorie de la '**dépendance envers les ressources**' (Pfeffer & Salancik, 1978) s'inscrit complètement dans le courant cognitif de la

---

<sup>1</sup>Anne-Sophie : *Gouvernance et développement durable : le cas de la responsabilité élargie du producteur dans la filière de gestion des déchets des équipements électriques et électroniques*. Gestion et management. Université de Grenoble, 2014, pp. 30-31.

<sup>2</sup>Charreaux, (G), Wirtz (P) : *Gouvernance des entreprises*, Paris Economica, 2006, p.312.

<sup>3</sup>Coriat (B), Weinstein (O) : *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris Librairie générale française, 1995, p.27.

<sup>4</sup>Ibid. p.135.

<sup>5</sup>Ibid. p.137.

<sup>6</sup>Penrose (E): «*The theory of the growth of the firm*», Oxford, New York, Oxford university press, 1995, p. 201.

<sup>7</sup>Weinstein (O), Quelques controverses théoriques, L'entreprise dans la théorie économique, in *Les cahiers français*, n° 345, Vol 1, 2008, p. 91.

<sup>8</sup>Charreaux, G., & Wirtz, P. *Gouvernance des entreprises*. Paris: : Economica, 2006, p.312.

gouvernance. Comme ces ressources sont rares, « il existe des rapports de force et des jeux de pouvoir liés à la possession de ces richesses »<sup>1</sup>.

Daily *et al* (2003) décrit l'intérêt que peuvent avoir les membres externes de la firme dans le conseil d'administration. Par exemple, les membres du conseil d'administration qui sont par ailleurs directeurs d'institutions financières peuvent permettre un accès privilégié à du crédit. Toutes ces ressources contribuent positivement à la performance de la firme et améliorent son fonctionnement organisationnel.

La théorie de l'**intendance** (« *stewardship theory* ») (Davis *et al.*, 1997)<sup>2</sup> met l'accent sur les situations dans lesquelles les managers ne sont pas motivés par des objectifs individuels de maximisation de leurs intérêts, mais au contraire par des objectifs alignés sur ceux des actionnaires.

## **Section 02 : Mécanismes de gouvernance d'entreprises**

Pour faire face aux divergences d'intérêts, la théorie de l'agence indique que l'instauration de mécanismes de gouvernance permet de stabiliser les relations et de minimiser les coûts d'agence. Dans une perspective disciplinaire et contractuelle, les mécanismes de gouvernance interviennent pour réduire les coûts d'agence et contribuent ainsi à augmenter la création de richesse.

Selon Charreaux (1997) qui a défini la gouvernance d'entreprise comme « 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 ». Nous retenons de cette définition qui est centrée sur les dirigeants et place la gouvernance d'entreprise au centre des relations que l'entreprise entretient avec l'ensemble de ses partenaires. L'avantage de cette définition est qu'elle permet de prendre en compte des mécanismes de gouvernance d'entreprise aussi bien internes qu'externes<sup>3</sup>.

### **1. Mécanismes de contrôle dans le cadre de gouvernance d'entreprise**

Afin de réduire les conflits et les divergences d'intérêts et les comportements opportunistes des dirigeants, les actionnaires disposent des mécanismes de deux ordres : mécanismes de contrôle interne et externe. Le premier type s'effectue par le biais du conseil d'administration, de la rémunération des dirigeants et par le contrôle direct des actionnaires (assemblée). Le second type est caractéristique des entreprises évoluant dans un environnement concurrentiel et où le marché joue un rôle disciplinaire (le marché du travail des dirigeants : la réputation, le marché boursier : vente des actions en cas d'opportunisme).

---

<sup>1</sup>Filleau, M.-G., & Marques-Ripoull, C, *Les Théories de l'organisation et de l'entreprise : des courants fondateurs aux pratiques actuelles*. Paris: Ellipses, 1999, p.136.

<sup>2</sup>Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L: «Toward a stewardship theory of management». *Academy of Management review*, 1997, pp.20-47.

<sup>3</sup>Mohamed Ali Khaldi,Op.cit, p. 94.

## **1.1. Mécanismes de contrôle internes**

C'est les mécanismes de régulation interne qui permet les propriétaires de contrôler les dirigeants, et réduire par conséquent la divergence d'intérêts entre ces deux parties.

### **1.1.1. Conseil d'administration<sup>1</sup>**

CA est au centre des mécanismes du GE, celui-ci est l'organe principal de contrôle des dirigeants. Le CA est composé de 3 à 12 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale, La composition du CA doit être équilibrée en termes d'expertise et de compétences, elle peut comprendre des actionnaires, des dirigeants de l'entreprise et des administrateurs externes.

Les administrateurs doivent nécessairement être *actionnaires*. Le nombre minimum d'actions dont il doit être personnellement propriétaire est fixé par les statuts. Ces actions, sont appelées des « *actions de garantie* » et sont affectées à la garantie de tous les actes de gestion auxquels participent les administrateurs.

L'AG des actionnaires qui détermine les administrateurs, et ces derniers qui déterminent le PDG, dont la durée est déterminé par un mandat.

Les missions à remplir par le CA sont définies par les statuts de l'entreprise et éventuellement complétées ou précisées par des résolutions de l'AG. Parmi leurs missions on cite, le contrôle des résultats, la validation des plans d'investissement, la vérification des comptes et la situation financière de l'entreprise comme ils participent à l'établissement d'une stratégie de l'entreprise et contrôle la qualité de l'information.

Pour que le CA puisse s'acquitter convenablement de ses missions, trois conditions au moins doivent être remplies :

1. Les administrateurs doivent pouvoir s'investir véritablement dans l'accomplissement de leurs missions.
2. Ils doivent avoir accès à des informations exactes, pertinentes et disponibles en temps opportun.
3. Ils doivent jouir des compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités.

La rémunération des administrateurs est fixée par l'AG, dans ses montants et sa structure (tantièmes et jetons de présence)\*. Elle doit être suffisamment élevée pour attirer, retenir et motiver les administrateurs qui répondent au profil souhaité. Tous les Administrateurs doivent percevoir la même rémunération.

Selon Fama 1980 et Jensen 1983, Dans la firme managériale l'efficacité du contrôle du CA est censée reposer sur la présence des administrateurs externes. Pour une meilleure

---

<sup>1</sup>Le code de gouvernance d'entreprise en Algérie, op.cit. P.30.

\*Les jetons de présence sont une somme fixe, qui est déterminée chaque année par l'assemblée générale ordinaire et qui est prélevée sur les charges d'exploitation d'autre part, le montant des tantièmes ne peut excéder le dixième du bénéfice distribuable, c'est-à-dire du bénéfice apparaissant après déduction des réserves obligatoires ou facultatives constituées en exécution d'une délibération de l'assemblée générale et des sommes reportées à nouveau sur l'exercice suivant..)

efficacité et indépendance du CA il est bien apprécié d'introduire des représentants indépendants<sup>1</sup>.

Le CA est censé jouer le rôle le plus important dans le contrôle du management de l'entreprise. La plupart des études montrent que la composition du CA influence beaucoup sa performance et son fonctionnement. D'après Weisbach, la désignation d'un PDG externe participera positivement dans le contrôle du management qu'un PDG choisi parmi les membres internes de l'entreprise<sup>2</sup>.

### **1.1.2. Conseil de surveillance<sup>3</sup>**

Un autre système de substitution c'est le CS, c'est un système dual qui se compose d'un directoire et un CS, donc c'est quoi le directoire et le conseil de surveillance ? et pour quoi on a voulu de créer un autre système.

- **Le directoire**

Il est composé de 3 à 5 membres dirigeants qui dirigent et assurent la gestion de l'entreprise. Ils ont le grand pouvoir au sein de l'entreprise en termes de prise de décision, ils sont désignés par le conseil de surveillance.

- **Le conseil de surveillance**

Il a les mêmes caractéristiques comme celles du CA sauf que le nombre du CS se varie entre 7 à 12 membres, et que le CS ne prend pas des décisions il a pour mission de contrôler les dirigeants et reçoit une fois par trimestre les rapports comptables pour les vérifier et les contrôler.

Il est recommandé aux entreprises d'opter pour la structure duale ou de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général. Cette recommandation vise essentiellement à :

- Accroître la capacité de l'organe de gouvernance à prendre des décisions en toute indépendance vis-à-vis des dirigeants.
- Eviter une trop forte concentration des pouvoirs entre les mains d'une seule personne.
- Renforcer le caractère collégial des décisions.

Ces formules permettent, en outre, de mieux répartir les responsabilités entre la stratégie à long terme de l'entreprise et sa gestion opérationnelle.

### **1.1.3. La rémunération des dirigeants**

Selon Jensen et Meckling (1976), tout dirigeant ne détenant pas la totalité du capital de son entreprise a intérêt à utiliser une partie de la richesse de la firme pour des satisfactions personnelles dans la mesure où le coût de ses satisfactions personnelles étant partagé entre tous les actionnaires, il n'en supporte qu'une fraction proportionnelle à sa part dans le capital.

---

<sup>1</sup>Chenchuramaiah (T), Kenneth (P) et Ramesh (P): « Managerial ownership, debt policy and the impact of institutional holdings : an agency perspective », *the Financial Management*, Vol 23, n°3, Autumn 1994, P. 40.

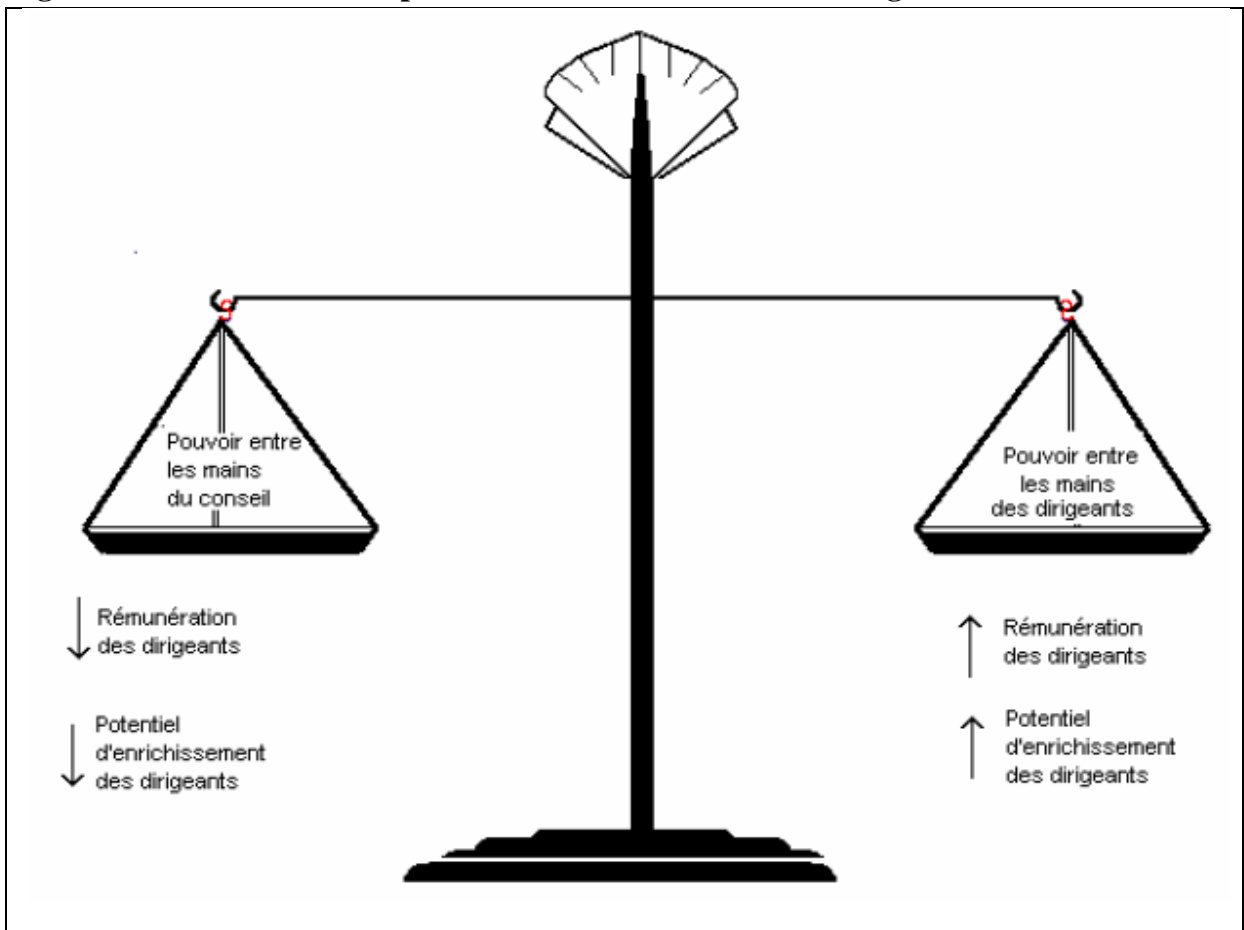
<sup>2</sup>Weisbach (M): « Outside directors and CEO turnover », *journal of financial economics*, n° 20, North Holland, 1988, P. 431.

<sup>3</sup>Kandi Mohamed Amine, *gouvernance d'entreprise, mécanismes interne et externe de régulation*, EHEC Alger, consulté le, 4/02/2015, 10h00.

La rémunération des dirigeants représente du point de vue du gouvernement d'entreprise trois enjeux<sup>1</sup> : un enjeu économique dans la mesure où la rémunération est utilisée comme un moyen d'inciter les dirigeants à améliorer les performances des firmes ; un enjeu politique car la détermination de la rémunération des dirigeants est « une question de balance de pouvoir » entre les dirigeants et les actionnaires, une meilleure évaluation des rapports de force dans la mesure où un conseil d'administration fort limite le potentiel d'enrichissement des dirigeants et vice-versa. Le troisième enjeu de la rémunération est purement symbolique. En effet, la rémunération peut représenter un signal que les administrateurs peuvent utiliser pour influencer la perception du public quant à leur manière de gouverner l'entreprise dans sa dimension sociétale.

Cette balance montre en effet la fluctuation du pouvoir des actionnaires par rapport à la rémunération des dirigeants :

**Figure N°05 : La balance de pouvoir de la rémunération des dirigeants<sup>2</sup>**



**Source** : Magnan et al, « la rémunération des dirigeants : un enjeu économique, politique et symbolique pour les conseils d'administration », *Gestion*, Vol. 23, n° 3, 1998, Page 130.

Les rémunérations pouvant être octroyées aux dirigeants sont de trois types<sup>3</sup> :

<sup>1</sup>Magnan (M) et All : « La Rémunération Des Dirigeants : Un Enjeu Economique, Politique Et Symbolique Pour les Conseils D'administration » In *Revue Gestion*, Vol. 23, N° 3, 1998, P.127.

<sup>2</sup>Magnan et al, *Op.cit*, p. 130.

<sup>3</sup>PARRAT, (F), *Op.cit*, P.47.

### **1.1.3.1 La rémunération fixe**

Il s'agit, généralement d'un montant fixe qui ne dépend pas des performances de l'entreprise, ce montant est toujours déterminé par un contrat ou une résolution de l'assemblée des actionnaires ou le conseil d'administration.

### **1.1.3.2 La rémunération basée sur des critères et mesures comptables**

Ce type de rémunération est, généralement un pourcentage du résultat comptable (résultat d'exploitation, valeur ajoutée, résultat de l'exercice avant impôt, excédent brut d'exploitation...). Cette méthode permet l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires mais elle présente des inconvénients car les dirigeants seront tentés d'utiliser des pratiques comptables qui permettent de faire ressortir des indicateurs de performance et des résultats à court terme.

### **1.1.3.3 La rémunération liée aux cours boursiers (stocks options)**

les stocks options est une forme de rémunération versée par une entreprise à ces dirigeants (et ses employés), il s'agit d'offrir à employés et des dirigeants la possibilité d'acheter des actions de leur entreprise a un prix et une date fixé d'avance, cela les incitera à œuvrer pour faire monter la cote boursière de l'entreprise, et la valeur de leurs actions par conséquent.

Pour les auteurs de la théorie de l'agence, plus le dirigeant détient des actions, plus il œuvre pour l'amélioration des performances de la firme. Dans cette hypothèse, les intérêts des dirigeants ou des gestionnaires se confondent avec ceux des propriétaires ; ce qui permet de limiter les velléités opportunistes du dirigeant.

### **1.1.4. Comité d'audit et le contrôle interne**

Le Comité d'Audit doit être composé de membres de l'organe de gouvernance qui ont une bonne connaissance des spécificités comptables et financières de l'activité de l'entreprise et qui sont capables d'évaluer les risques auxquels est exposée l'entreprise en fonction de ses métiers et de son environnement. Les responsables financiers et comptables de l'entreprise, mandataires sociaux ou non, peuvent être invités à participer aux travaux du Comité d'Audit, mais ne peuvent en être membres. Il est recommandé que le Comité d'Audit soit constitué d'une majorité de membres non exécutifs ou externes disposant de l'objectivité et de la liberté de jugement nécessaires à un exercice sain et serein de leur mission.

L'audit et le contrôle interne constituent, des mécanismes susceptibles de limiter voire de résoudre les conflits au sein du gouvernement des entreprises notamment en fiabilisant l'information et en réduisant l'asymétrie d'information, en instaurant l'équilibre des pouvoirs et en canalisant les comportements des acteurs.

Selon le lexique de l'IFACI dans leur publication 'les mots de l'audit', le comité d'audit est défini comme : « Un organe mandaté par le conseil d'administration, composé d'administrateurs non impliqués dans des fonctions de direction, chargé de vérifier toute

information financière divulguée à l'extérieur de la société et de s'assurer de la mise en place des moyens nécessaires d'un bon environnement de contrôle »<sup>1</sup>

Selon la théorie de l'agence théorie, l'audit interne semble pouvoir jouer un rôle important dans la réduction de l'asymétrie d'information, qui est l'un des phénomènes les plus importants résultant des conflits entre actionnaires et dirigeant.

L'audit joue aussi un rôle très important dans l'élaboration du rapport de contrôle interne transmis au conseil d'administration de l'entreprise, il a pour mission d'évaluer le système de contrôle interne, de détecter ses faiblesses et dysfonctionnements, et donner des suggestions pour mettre en œuvre des interventions correctives, et de les illustrer par la suite au top management.

Le Comité d'Audit qui est l'émanation de l'organe de gouvernance a pour mission d'examiner le projet d'arrêté des comptes sociaux et d'évaluer les risques. Il joue donc un rôle central dans la transparence des comptes des entreprises et dans leur capacité à informer les actionnaires, les associés et les parties prenantes sur l'ensemble des risques économiques, financiers et opérationnels auxquels elles sont confrontées.

## **1.2. Mécanismes de contrôle externes<sup>2</sup>**

C'est l'ensemble des mécanismes qui sont externes à l'entreprise où l'entreprise ne possède aucun pouvoir pour les déterminer et les mis en place, on les trouve où le marché financier est très développer.

### **1.2.1. Marche des biens et services**

Selon demsetz (1983), un dirigeant qui opterait pour une stratégie visant à satisfaire sa propre fonction d'utilité au détriment des intérêts de la firme pourrait, à plus ou moins brève échéance, rendre cette firme moins compétitive. La mauvaise gestion entrainerait la disparition de l'entreprise par défaillance et sélection naturelle. C'est donc le risque d'une dégradation de la compétitivité qui doit limiter l'opportunisme du dirigeant, les firmes mal gérées étant condamnées à disparaître. Plus la pression concurrentielle sera forte, plus ce mécanisme sera prégnant.

### **1.2.2. Marche du travail des dirigeants<sup>3</sup>**

La valeur des managers est en permanence évaluée par le marché du travail, si le manager est révoqué par le conseil d'administration, il peut se retrouver en position d'offreur sue le ce marché. Pour conserver une bonne réputation, le manager est contraint de limiter son opportunisme, et éviter qu'il soit perçu par le marché du travail. La concurrence entre

---

<sup>1</sup>IAS, IFACI, Les mots de l'audit, Editions Liaisons, Paris 2000, p 40.

<sup>2</sup>Ebondo Wa Mandzila, (Eustache): *La contribution du controle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise*, thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris XII Val de Marne, Paris, 2004, P.17.

<sup>3</sup> PARRAT (F) : *le Gouvernement d'Entreprise*, Op.cit, P.47.

dirigeants dans ce marché, joue un rôle important, elle permet de sélectionner les meilleurs et d'exclure les moins compétents et les plus opportunistes.

A l'extérieur de l'entreprise, il existe un véritable marché des dirigeants : les meilleurs sont disputés, chassés, courtisés, ce qui signifie que leur côte ou valeur marchande augmente auprès des entreprises prestigieuses. En revanche, les moins compétents ou les plus opportunistes sont écartés ou révoqués. Le marché introduit ainsi une forte pression psychologique auprès des dirigeants qui, sous peine d'être remplacés et donc de perdre leurs avantages, sont obligés d'adopter un comportement favorable aux intérêts des actionnaires/investisseurs.

Pour conserver une bonne réputation, le manager est contraint de limiter son opportunisme, et éviter qu'il soit perçu par le marché du travail. La concurrence entre dirigeants dans ce marché, joue un rôle important, elle permet de sélectionner les meilleurs et d'exclure les moins compétents et les plus opportunistes.

### **1.2.3. Marché financier<sup>1</sup>**

Le marché financier et la concurrence entre les dirigeants apparaissent comme le moyen de contrôle le plus démocratique et le plus efficace. Le manager choisi, peut redouter le mécontentement des actionnaires pouvant se traduire par la vente de leurs titres de propriété en cas de mauvaise gestion. La pression que peut exercer ce marché financier inciterait les dirigeants à gérer conformément aux intérêts des actionnaires (manne H., 1965). L'idée majeure du marché financier est donc que les entreprises les mieux gérées voient le cours de l'action monter. Mais, Jensen et Ruback (1983) estiment que la hausse du cours de l'action s'expliquerait par la perspective d'un changement de l'équipe dirigeante dont l'incompétence et ou l'opportunisme serait jugé trop coûteux.

Les prises de contrôle jouent aussi un rôle très important dans l'amélioration de l'efficacité et la performance des entreprises. En effet, les gestionnaires qui ne détiennent pas ou peu d'actions de l'entreprise qu'ils dirigent peuvent avoir des intérêts divergents par rapport à ceux des actionnaires. En théorie, les actionnaires propriétaires recherchent la maximisation de la valeur de l'entreprise, mais on constate que les dirigeants managers privilégient la croissance et leur pouvoir même au détriment de la valeur de l'entreprise. Les prises de contrôle peuvent être un moyen pour résoudre ce type de conflit. Le transfert de contrôle d'une société vers une autre par des fusion-acquisition permet le remplacement des équipes de direction et peut rendre la gestion en phase avec les intérêts des actionnaires. L'exemple le plus frappant à l'heure actuelle pour apprécier l'efficacité de la gestion des dirigeants est la baisse ou la montée du cours des actions. Une baisse fait craindre une prise de contrôle et incite les dirigeants à mieux satisfaire les intérêts de leurs actionnaires.

D'un autre point de vue, après l'opération de prise de contrôle, le cours boursier de la société cible augmente alors que l'évolution des cours boursier de la société initiatrice est souvent contrasté, avec dans certain cas une baisse du cours. Dans ce cas, il est à penser que

---

<sup>1</sup>Ebondo Wa Mandzil (E) : *La gouvernance d'entreprise ; une approche par l'audit et le contrôle interne*, Edition l'Harmattan, Paris, 2005, P 26.



les opérations d'acquisition et fusion sont conduites en fonction des objectifs des dirigeants de la société cible et non pas en fonction des objectifs des actionnaires de la firme qui cherche à prendre le contrôle. Cela veut dire, que celui qui est à l'origine de la prise de contrôle serait le dirigeant de la société cible, qui accroîtrait son pouvoir par la fusion avec une autre firme.

Il faut aussi noter que dans certains cas, des investisseurs importants peuvent se retrouver dans l'incapacité de vendre leurs actions, car la vente d'une quantité importante de titres ferait chuter les cours. Le Rôle joué par les marchés financiers, pour contrôler la gestion des dirigeants peut quand même apparaître controversé dans certains cas.

## **2. Les mécanismes organisationnels de la gouvernance<sup>1</sup>**

Pour Provan et Kenis (2007)<sup>2</sup>, une forme de gouvernance est également nécessaire dans le cadre de réseaux d'organisations ayant une identité spécifique. Cette gouvernance permet « de s'assurer que les participants s'engagent dans une action collective et solidaire, que les conflits sont traités, et que les ressources sont acquises et utilisées efficacement ». Mettre l'accent sur la gouvernance dirige l'attention sur les institutions et les structures d'autorité et de collaboration qui permettent d'allouer des ressources, de coordonner et de contrôler l'action commune à travers le réseau dans son ensemble.

### **2.1. Les instances – structures formelles et informelles**

Les instances de gouvernance peuvent être définies comme les structures habilitant les décisions stratégiques, en d'autres termes les circonstances dans lesquelles ont lieu 'les ratifications des décisions'. Williamson (1979) définit les structures de gouvernance comme étant la « matrice institutionnelle au sein de laquelle les transactions sont négociées et exécutées »<sup>3</sup>. Nous utiliserons la typologie de Charreaux (1996) pour analyser les structures formelles (spécifiques) et informelles (non-spécifiques) de la gouvernance. Les structures informelles représentent notamment les contextes d'interaction des parties prenantes entre elles, et avec l'organisation. Les structures internes les plus formelles sont le conseil d'administration et l'assemblée générale. Mais des échanges conduisant potentiellement à influencer la stratégie de l'éco-organisme peuvent également intervenir lors de rencontres physiques entre représentants des éco-organismes et ceux des parties prenantes, telles que des colloques, réunions de comité de pilotage, de commission, de groupes de travail ou autres réunions d'information.

L'intérêt d'élargir les structures de gouvernance aux structures informelles est que le conseil d'administration (Charreaux, 1996), ne constitue pas un système de contrôle forcément efficace. Selon Jensen (1993), « l'importance de la politesse et de la courtoisie aux dépens de la vérité et de la franchise est à la fois un symptôme et la cause de l'échec du système de contrôle. Les dirigeants ont les mêmes insécurités et mécanismes de défense que

---

<sup>1</sup>Anne-Sophie, Op.cit, pp. 45-69.

<sup>2</sup>Provan (K) (G) Kenis (P) : «Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness», *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 2009, pp. 229-252.

<sup>3</sup>Williamson (O): «Transaction-cost economics: the governance of contractual relations». *Journal of law and economics*, n° 22, vol 2, 1979, p. 239.

n'importe quel individu ; peu d'entre eux acceptent, encore moins recherchent, le contrôle et les critiques d'un conseil d'administration actif et attentif. (...) Le résultat est un cycle continu d'inefficacité : le président directeur général, en récompensant les accords et en décourageant les conflits, a le pouvoir de contrôler le conseil d'administration, ce qui finalement conduit à réduire sa performance et celle de la firme»<sup>1</sup>.

## **2.2. Les processus de prise de décisions**

La gouvernance ayant pour objectifs de partager le pouvoir et de minimiser les conflits entre les parties prenantes (ou coûts d'agence), il est pertinent de s'intéresser au processus décisionnel menant à la poursuite de ces objectifs. Pour Jensen et Meckling (1992)<sup>2</sup>, attribuer des droits décisionnels aux individus qui ont les connaissances et les compétences les plus pertinentes liés à ces décisions augmentent l'efficacité de l'entreprise, mais il nécessite des règles du jeu organisationnelles. Ce système de règles du jeu partage les droits décisionnels des agents au travers de l'organisation, et crée un système de contrôle.

Comme le soulignent Fama et Jensen (1983)<sup>3</sup>, celui qui prend les décisions importantes n'en supporte pas forcément les conséquences. Cette situation ne concerne d'ailleurs pas seulement la grande entreprise managériale, mais aussi les entreprises à but non lucratif. Selon ces auteurs, la survie de ces organisations est alors due au fait qu'il existe une séparation claire entre le management de la décision d'une part, et son contrôle d'autre part. Le processus décisionnel de Fama et Jensen (1983) distingue deux catégories de droits décisionnels : le management de la décision et le contrôle de la décision. Les quatre étapes du processus de décision se positionnent dans l'une de ces deux catégories :

**Tableau N°04 : Processus de décision, droits décisionnels (Roth, F. 2012)**

<b>Étapes du processus de Décision</b>	<b>Droits liés à la gestion de la Décision</b>	<b>Droits liés au contrôle de la Décision</b>
Initiative	Emission de propositions pour l'utilisation des ressources et la structuration des contrats	
Ratification		Choix des propositions à mettre en œuvre
Mise en œuvre	Exécution des décisions Ratifiées	
Surveillance		Mesure de la performance et décisions de récompenses et de sanctions

**Source :** Anne-Sophie : Gouvernance et développement durable : le cas de la responsabilité élargie du producteur dans la filière de gestion des déchets des équipements électriques et électroniques. Gestion et management. Université de Grenoble, 2014, p. 47.

<sup>1</sup>Anne-Sophie, Op.cit, p. 46.

<sup>2</sup>Jensen (M): «Specific and general knowledge and organizational structure», Knowledge Management & Organizational Design, 1992, pp. 17–18.

<sup>3</sup> Fama, Jensen (M). (1983): «Separation of ownership and control», JL & Econ., 26, p. 301.

Dans le cas de coopérations entre organisations, le processus de décisions est essentiel dans les mécanismes de gouvernance, car « c'est le processus (qui est impliqué dans la prise de décisions stratégiques et la façon dont les décisions sont prises) qui détermine essentiellement le contenu et l'impact de ces décisions » (De Propriis & Wei, 2007)<sup>1</sup>.

### **2.3. Le système de contrôle de la décision**

Le système de contrôle de la décision est un des mécanismes pivot de la gouvernance. La théorie positive de l'agence propose deux mécanismes de contrôle, formel et informel (Roth, 2012)<sup>2</sup>.

#### **2.3.1. Contrôle formel**

Calqué sur le processus décisionnel de Fama et Jensen (1983), le système de contrôle de la décision au sein de l'entreprise peut s'étendre des phases d'initiative de la décision aux phases d'implémentation, ainsi selon Charreaux (2008), il existe deux types de contrôles : le contrôle *ex ante* (la ratification de la décision) et le contrôle *ex post* (la surveillance de l'implémentation de la décision). Le contrôle *ex ante* est du domaine du conseil d'administration et « dépend des schémas cognitifs de ses membres »<sup>3</sup>.

Pour Provan et Kenis (2007)<sup>4</sup>, il existe une certaine réticence à étudier les mécanismes de contrôle dans le cas des réseaux d'entreprises qui sont considérés comme étant des structures collaboratives. Or, pour ces auteurs, une forme de contrôle formel existe bien sous la forme de l'objectif qui a prévalu lors de la constitution du réseau.

#### **2.3.2. Contrôle informel**

Dans les entreprises, la surveillance mutuelle est la forme de contrôle informel la plus présente dans les rapports entre les individus (Fama & Jensen, 1983). Les formes organisationnelles complexes quant à elles, telles que les formes en réseau, entraînent des problématiques de contrôle, situées, schématiquement, entre « le marché et la hiérarchie » (Thorelli, 1986)<sup>5</sup>. De manière générale, la forme de gouvernance en réseau implique moins un système de contrôle formel et coercitif, qu'un système de coordination et de contrôle social tel que les sanctions collectives et la réputation. Dans le champ de la sociologie, de l'anthropologie et le droit, les contrôles sociaux informels sont souvent considérés comme venant compléter voire remplacer le contrôle formel. Ainsi, la confiance ou la réputation peuvent être considérés comme des mécanismes de gouvernance dans le cadre de réseau inter-organisationnel (Dyer & Singh, 1998)<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup>De-Propriis (L) Wei (P): «Governance and Competitiveness in the Birmingham Jewellery District», *Urban Studies*, 44(12), 2007, pp. 2465-2486

<sup>2</sup>Anne-Sophie, Op.cit, p. 48.

<sup>3</sup> Ibid. p. 48.

<sup>4</sup>Provan (K) (G), Kenis (P): « Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness», *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2007, 18(2), p. 231.

<sup>5</sup> Thorelli (H):« Networks: between markets and hierarchies», *Strategic management journal*, 1986, pp. 37-51.

<sup>6</sup> Dyer (J), Singh H): «The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *Academy of management review*, 1998, 23(4), pp. 660-679.

## **2.4. La diffusion de l'information**

La pertinence de la diffusion de l'information tient à l'importance de l'information dans la prise de décision. La qualité de l'information disponible au niveau de tous les acteurs facilite le contrôle et la prise de décision (Doligez, 2009)<sup>1</sup>. Le partage et la diffusion d'une information fiable est nécessaire pour le fonctionnement correct. En outre, il est important que la gouvernance d'entreprise puisse s'appuyer sur une source d'information fiable sur l'état des stocks, des flux et des processus de la ressource à gérer. Enfin, le processus participatif, permet de mettre en commun l'information, et d'intégrer de nouvelles informations dès qu'elles sont disponibles. Une compréhension plus globale, comprenant des points de vue de nature scientifique, sociale et économique, peut alors être atteinte (Van den Hove, 2000)<sup>2</sup>. Le partage d'information permettant un apprentissage collectif des enjeux ainsi que la recherche de solutions innovantes est à la base de l'action collective.

Les relations inter-organisationnelles sont donc particulièrement adaptées à la création de nouvelles connaissances car elles favorisent le partage « de nouvelles synthèses et mises en perspectives » (Forgues, *et al.*, 2006)<sup>3</sup>. L'échange d'information et de connaissances entre plusieurs organisations et acteurs est crucial lorsque les organisations font face à des problèmes complexes et sont amenées à les résoudre en commun.

## **Section03 : Panorama de la gouvernance des entreprises publiques**

Lorsqu'on parle de gouvernance, on fait référence à un ensemble complexe de lois et règlements, aux mécanismes, à des normes et des coutumes et aux processus qui permettent de gouverner une entreprise. Plus précisément, il s'agit en fait des rapports entre la haute direction d'une entreprise publique, son conseil d'administration et l'environnement institutionnel de cette entreprise.

### **1. L'entreprise publique**

Avant d'aborder la gouvernance de l'entreprise publique, il semble nécessaire de préciser la notion de l'entreprise publique.

#### **1.1 Secteur publique**

L'action publique ne répond pas aux mêmes besoins que le secteur privé. Selon Bartoli, pour définir le champ du « public », plusieurs critères sont possibles. On peut citer les suivants<sup>4</sup> :

---

<sup>1</sup>Doligez (F) : «Évaluer la gouvernance et renforcer les capacités des institutions de microfinance : les enseignements d'une recherche-action au Mexique», XLVIII(3), 2009, pp. 61-72.

<sup>2</sup>Van den Hove (S) : «Participatory approaches to environmental policy-making: the European Commission Climate Policy Process as a case study», *Ecological Economics*, 33(3), pp. 457- 472.

<sup>3</sup>Forgues, et al : «Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche». *Revue française de gestion*,32 (164), 2006, pp. 17- 32.

<sup>4</sup>Bartoli (A) : *Le Management dans les organisations publiques*, Dunod, 2ème édition, Management public, Paris, p.51.

- L'existence de statuts juridiques spécifiques soit pour la structure soit pour le personnel.
- La réalisation de missions d'intérêt général.
- Le caractère non marchand et/ou non concurrentiel des activités.
- La propriété du capital et/ou des biens par l'État.
- L'exercice d'un contrôle par l'État, générateur de contraintes spécifiques.
- La vocation non lucrative de l'organisation.

Comme le secteur public repose sur plusieurs principes qui le différencient<sup>1</sup> :

- le principe d'égalité : accès possible pour tous de manière neutre et laïque.
- le principe de continuité : satisfaire les usagers de façon continue.
- le principe d'adaptabilité : adaptation aux évolutions de l'environnement global.

### **1.1.1 Les avantages et les inconvénients du secteur public**

Dans ce contexte, notons que le secteur public présente plusieurs avantages<sup>2</sup> :

- le pouvoir de redistribution de richesses et de coûts de la catastrophe sur une longue période et de le faire sur la population,
- fondant sa démarche sur un « principe de solidarité nationale » ;
- la capacité de diversifier des risques,
- la politique de subvention des primes d'assurance et l'obligation de la Loi rendant une assurance obligatoire.

Néanmoins, la prise en charge publique exclusive présente certains inconvénients, notamment :

- l'incompétence technique,
- la difficulté d'adaptation aux changements,
- la lourdeur de l'aspect réglementaire,
- la complexité des procédures,
- Et la corruption dans des réseaux publics.

### **1.1.2. Les critères de caractérisation du secteur public**

Le secteur public est hétérogène, il relève d'une diversité des statuts juridiques<sup>3</sup> :

- L'administration de l'État : ministères
- Les collectivités territoriales : régions, départements, communes
- Les EPA, les « Établissements Publics Administratifs » & autres organismes publics administratifs : universités, lycées, collèges, caisse des écoles, service d'incendie de

---

<sup>1</sup>Kamar (D), *La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers*, thèse de doctorat, Gestion et management, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2013, p. 66.

<sup>2</sup>BAKKOUR (D), *Op.cit*, p.16.

<sup>3</sup>Kamar (D), *Op.cit*, pp. 66-67.

secours, hôpitaux publics, chambres de commerce, caisses nationales de sécurité sociale...

- L'EPIC, les « Établissements Publics à caractère Industriel & Commercial » : la poste, les ports autonomes, la banque de la nation, les offices de tourisme, les musées nationaux.
- Les entreprises publiques : les sociétés commerciales de droit privé, dont le capital est détenu majoritairement par l'État.

À partir de la nature des services fournis, nous soulignons, entre ces cinq structures juridiques, que les administrations de l'État et les collectivités territoriales ne fournissent que des services non marchands. Les établissements publics administratifs et les autres organismes publics administratifs (EPA) fournissent à 95 % des services non marchands et, dans 5 % des cas, des services marchands. Les Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC) et les entreprises publiques fournissent, quant à eux, des services marchands, dans 95 % des cas.

## **1.2 Définition de l'entreprise publique**

Selon les Lignes Directrices de l'OCDE<sup>1</sup>, L'expression « entreprises publiques » désigne « les entreprises sur lesquelles l'Etat exerce un contrôle significatif, qu'il soit l'actionnaire unique, qu'il détienne une participation majoritaire ou une participation minoritaire mais significative ».

Les entreprises publiques recouvrent des formes juridiques très diverses tant sur le plan international que national ; une directive de la Commission de la CEE de 1980<sup>2</sup> dans son article précise qu'est entreprise publique « toute entreprise sur laquelle les Pouvoirs Publics peuvent exercer une influence dominante du fait de la participation financière ou des règles qui la régissent ».

L'entreprise publique se distinguerait ainsi de l'entreprise privée par le contrôle de droit qu'exerce l'État dans la définition de sa stratégie. Sur le plan conceptuel, il semble possible de préciser la notion d'entreprise publique en reconsidérant celle de propriété.

Les entreprises publiques exercent des activités très variées, même si le plus souvent on les retrouve dans des secteurs bien spécifiques (l'énergie, les communications, les transports, les industries de base, la banque et l'assurance, l'éducation et la santé). Elles ont également des origines diverses : certaines ont été créées par l'État, soit pour se procurer des recettes fiscales, soit encore pour des raisons tenant à la défense nationale ou au développement industriel<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des Entreprises publiques <http://www.oecd.org/dataoecd/47/6/34803478.pdf> p. 3.

<sup>2</sup>Directive 80/723/CEE de la Commission, du 25 juin 1980, relative à la transparence des relations financières entre les États membres et les entreprises publiques Journal officiel n° L 195 du 29/07/1980 p. 0035 – 0037 voir le site [http://admi.net/eur/loi/leg\\_euro/fr\\_380L0723.html](http://admi.net/eur/loi/leg_euro/fr_380L0723.html) consulté le 17/10/2017 à 14:34.

<sup>3</sup>Bouchikhi A, Bendiabdellah A, « Gouvernance des entreprises publiques : Quel rôle pour l'état actionnaire ? » <http://fseg2.univtlemcen.dz/larevue07/BOUCHIKHI%20Aicha%20et%20Pr.%20BENDIABDELLAH%20A.> Consulté le 17/10/2017 à 15:04.

### **1.2.1 Les caractéristiques des entreprises publiques**

Les entreprises publiques sont des entreprises économiques dont la propriété revient à l'Etat. Il y a trois caractéristiques essentielles pour les distinguer<sup>1</sup>:

- premièrement, elles doivent être détenues par l'Etat.
- Deuxièmement, elles doivent s'engager dans la production des biens et services destinés à la vente.
- Finalement, leurs revenus (résultats) doivent supporter certain degré de coût<sup>2</sup>.

### **1.2.2 Les objectifs des entreprises publiques**

Cependant, le plus souvent la plupart des entreprises publiques sont issues des processus de nationalisations dont les objectifs sont soit de nature idéologique ou politique, soit de nature économique<sup>3</sup>.

#### **1.2.2.1 Les objectifs d'ordre politique**

Sont les suivants :

- Le rééquilibrage des rapports travail/capital,
- La sauvegarde du contrôle de la nation sur certains secteurs-clés, voire l'établissement d'une véritable démocratie industrielle.

#### **1.2.2.2 Les objectifs de nature économique**

Qui justifient l'existence des entreprises publiques sont principalement d'ordres macro-économiques :

- Premièrement, l'entreprise publique serait plus efficace en présence de défaillances du marché ; elle permettrait en outre d'atteindre des objectifs formulés en termes de bien-être collectif et non uniquement en termes de profit pour les actionnaires.
- Deuxièmement, la « publicisation » permettrait une redistribution notamment en réduisant le prix des biens les plus demandés par les agents à faibles revenus.
- Troisièmement, un important secteur public serait censé favoriser la mise en oeuvre d'une politique économique de stabilisation.

### **1.2.3 Les raisons de la non-performance des entreprises publiques**

Il existe de nombreux facteurs qui contribuent aux mauvais résultats de ces entreprises, dont certains sont exogènes et d'autres sont internes aux Entreprises elles-mêmes<sup>4</sup>:

---

<sup>1</sup>Aharony (Y): «The evolution and management of state owned enterprise», Cambridge, MA; ballinger publishing company, 1986, p 6

<sup>2</sup> Paul (W), Macavoy (W),T Stanbury george Yarraow ; Richard j ; Zeckhauser « Privatization and state owned enterprises » New York, 1990, p 10

<sup>3</sup> Bouchikhi (A), Bendiabdellah (A), Op.cit. p. 3.

<sup>4</sup> Ibid, p. 3.

### **1.2.3.1 Les facteurs exogènes**

Peuvent être associés notamment à :

- La conjoncture macroéconomique générale,
- Le statut politique non résolu,
- Les changements institutionnels et juridiques,
- Le matériel dépassé et les politiques en matière de subventions, etc...

### **1.2.3.2 Les facteurs internes**

L'un des plus importants est le faible régime de gouvernance d'entreprise, qui se manifeste par :

- Un niveau d'efficacité peu élevé,
- De mauvais antécédents en matière de recouvrement des recettes,
- L'absence de transparence et de responsabilisation,
- Enfin, des rôles peu clairs pour les différentes parties prenantes.

## **2. La gouvernance des entreprises publiques**

Lorsqu'on parle de gouvernance, on fait référence à un ensemble complexe de lois et règlements, aux mécanismes, à des normes et des coutumes et aux processus qui permettent de gouverner une entreprise. Plus précisément, il s'agit en fait des rapports entre la haute direction d'une entreprise publique, son conseil d'administration et l'environnement institutionnel de cette entreprise.

### **2.1 La gouvernance des entreprises publiques à la lumière de l'OCDE**

Les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE. Elles ont fait l'objet d'une mise à jour en 2015, destinée à prendre en compte les enseignements tirés de leur mise en application pendant une décennie et à apporter des réponses à des problèmes inédits apparus dans le cas d'entreprises publiques exerçant leur activité dans un contexte tant national qu'international<sup>1</sup>.

#### **2.1.1 Gouvernance des entreprises publiques<sup>2</sup>**

La question de gouvernance d'une entreprise publique réfère à un ensemble complexe de lois et règlements, de mécanismes, de normes et coutumes et de processus qui permettent de la gouverner<sup>3</sup> (Lynn, Heinrich et Hill, 2000). Plus précisément, il s'agit des relations entre la haute direction d'une entreprise publique, son conseil d'administration et l'environnement institutionnel de cette entreprise relativement autonome, et non pas les directions de ministères dont les relations concernent le ministre dit de tutelle et parfois le premier ministre et les sous-ministres ainsi que les organismes centraux chargés des entreprises publiques au ministère des Finances ou au Secrétariat du Conseil du trésor selon les gouvernements. Les

---

<sup>1</sup> *Lignes directrices de l'OECD sur la gouvernance des entreprises publiques*, édition 2015, p. 5.

<sup>2</sup> L. Bernier, *gouvernance des entreprises publique*, le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, 2006, p.2

<sup>3</sup> Lynn, L. E. Jr., C. J. Heinrich et C. J. Hill: « Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects », *Journal of Public Administration, Research and Theory*, vol. 10, no 2, 2000, pp. 233-261.



entreprises publiques doivent aussi comparaître devant les commissions parlementaires de leur domaine d'activité.

La gouvernance des entreprises publiques a ceci de particulier : il y a un actionnaire unique qui est le gouvernement. Une entreprise publique a un ministre de tutelle qui est l'interlocuteur privilégié de ses dirigeants. Il n'y aurait donc pas de nécessité à ce que les diverses parties prenantes prennent part à sa gouvernance pour représenter des groupes d'acteurs de la société. Les gouvernements ont toutefois jugé nécessaire ou utile que des représentants de divers milieux touchés par les activités de l'entreprise publique y siègent pour que sa gouvernance prenne en compte leurs points de vue.

Dans le cas des entreprises publiques, l'une des questions qui se posent est celle de l'indépendance des administrateurs.

Parmi les défis à relever pour les entreprises publiques, il y a celui de la mise en œuvre des principes de gouvernance. Le gouvernement peut vouloir appliquer les règles qu'il s'est données, mais il peut aussi les dévier en nommant aux conseils d'administration des administrateurs qui doivent leur nomination à leur affiliation partisane plutôt qu'à leurs compétences. La nomination des membres du conseil devrait être faite en fonction de grilles de compétences préparées par le conseil qui connaît ses besoins particuliers et qui peut ainsi conseiller le gouvernement qui nomme les membres des conseils. Il faudra aussi voir comment, à l'avenir, les présidents-directeurs généraux de ces entreprises seront choisis. Il est possible que les gouvernements soient portés là aussi à choisir des candidats sans respecter les règles qu'ils se sont données.

### **2.1.2 Les problèmes spécifiques de la gouvernance d'entreprise publique**

Pour exercer ses responsabilités d'actionnaire, l'Etat a intérêt à utiliser des outils applicables au secteur privé. Cependant, les entreprises publiques posent un certain nombre de problèmes spécifiques de gouvernement d'entreprise<sup>1</sup>.

- L'une de ces spécificités tient au fait que les entreprises publiques peuvent souffrir aussi bien d'ingérences politiques directes que de la passivité totale de l'Etat actionnaire.
- On assiste quelquefois aussi à une dilution des responsabilités. Les entreprises publiques sont souvent à l'abri de deux menaces qui sont essentielles au contrôle de la gestion dans le secteur privé, à savoir la menace d'une OPA (Offre Publique d'Acquisition) et celle d'une faillite.
- Plus fondamentalement, les problèmes de gouvernement d'entreprise proviennent de l'existence, en matière de responsabilité des performances des entreprises publiques, d'une chaîne complexe de délégation des pouvoirs (dirigeants, conseil d'administration, entité actionnaire, ministères, pouvoirs publics) où les mandants réels sont soit difficilement identifiables, soit lointains. Structurer cette chaîne de responsabilités de manière à garantir des décisions efficaces et un gouvernement d'entreprise de qualité constitue un vrai défi.

---

<sup>1</sup> Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, Op.cit, pp12-13

Les difficultés rencontrées par les entreprises publiques semblent en effet largement provenir des lacunes qui affectent le mode de gouvernance de ces entreprises.

### **2.1.3 Les Principes de la gouvernance des entreprises publiques**

L'OCDE a élaboré ses Principes Directeurs sur le Gouvernement d'Entreprise des entreprises publiques, conçus pour compléter les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE. Ces principes sont<sup>1</sup> :

- L'État doit garantir aux entreprises publiques un cadre juridique et réglementaire efficace, à même de permettre des règles du jeu équitables sur les marchés où les entreprises publiques et celles du secteur privé sont en concurrence, afin d'éviter les distorsions du marché.
- Il doit se comporter en actionnaire éclairé et actif de manière à garantir que le gouvernement des entreprises publiques est exercé de façon transparente et responsable, avec tout le professionnalisme nécessaire.
- L'État et les entreprises publiques doivent reconnaître les droits de tous les actionnaires et veiller à ce qu'ils bénéficient d'un traitement équitable et d'un accès équivalent aux informations sur l'entreprise.
- Il doit conduire une politique actionnariale prenant en compte les responsabilités des entreprises publiques vis-à-vis des parties prenantes et obliger les entreprises publiques à rendre compte des relations qu'elles entretiennent avec les parties prenantes.
- Les entreprises publiques doivent observer des normes de transparence rigoureuses conformément aux Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE.
- Le conseil d'administration d'une entreprise publique doit avoir les pouvoirs, les compétences et l'objectivité nécessaires pour assurer sa fonction de pilotage stratégique et de surveillance de la direction.

## **2.2 Les lignes directrices de la gouvernance d'entreprise publique<sup>2</sup>**

Les Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques (les Lignes directrices) sont en fait des recommandations adressées aux pouvoirs publics concernant les moyens de s'assurer que les entreprises publiques exercent leurs activités de manière efficace, transparente et responsable. Elles constituent la norme internationalement reconnue relative à la façon dont la puissance publique doit assumer sa fonction d'actionnaire afin d'éviter les pièges que représentent d'une part, un actionnariat passif, et d'autre part, un interventionnisme excessif de la part de l'État.

---

<sup>1</sup> Bouchikhi (A), Bendiabdellah (A), Op.cit. p. 5.

<sup>2</sup> Lignes directrices de l'OECD sur la gouvernance des entreprises publiques, édition 2015, pp27-32.

### **2.2.1 Diffusion de l'information et transparence**

Les entreprises publiques doivent observer des normes rigoureuses en matière de transparence et être soumises aux mêmes normes exigeantes de comptabilité, d'information, de conformité et de vérification des comptes que les sociétés cotées.

- ✓ Les entreprises publiques doivent présenter des informations significatives conformes aux normes rigoureuses en matière de diffusion d'information par les sociétés et couvrant des domaines intéressant particulièrement l'État actionnaire et le grand public, y compris en particulier les activités qu'elles exercent au service de l'intérêt général. À titre d'exemple, il conviendra, eu égard aux capacités et à la taille de l'entreprise, de rendre publics :
  - Une déclaration claire sur les objectifs de l'entreprise et un rapport sur leur réalisation (pour les entreprises entièrement détenues par l'État, tout mandat confié par l'entité actionnaire).
  - Les résultats financiers et les résultats d'exploitation de l'entreprise, y compris, le cas échéant, les coûts et mécanismes de financement se rapportant à des objectifs de politique publique.
  - La structure de gouvernance, la structure du capital et la répartition des droits de vote de l'entreprise, notamment le contenu de tout code de gouvernance d'entreprise ou processus d'orientation stratégique ou de mise en œuvre.
  - La rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants.
  - Les qualifications et la procédure de nomination des administrateurs, notamment les mesures prises en faveur de la diversité au sein du conseil d'administration, la participation des administrateurs au conseil d'administration d'autres sociétés ainsi qu'à leur qualité d'administrateurs indépendants, reconnue ou non par le conseil d'administration de l'entreprise publique.
  - Les facteurs de risque significatifs prévisibles, ainsi que les mesures prises pour y faire face.
  - Les aides financières éventuelles, notamment les garanties reçues de l'État et les engagements pris par l'État pour le compte des entreprises publiques, y compris les engagements contractuels et passifs éventuels résultant de partenariats public-privé.
  - Toute transaction significative avec l'État et d'autres parties liées, dont des entreprises publiques.
  - Tout autre sujet concernant les salariés et autres parties prenantes.
- ✓ Les états financiers des entreprises publiques doivent être chaque année soumis à une vérification externe indépendante de leurs comptes conformément aux normes internationalement admises. L'existence de procédures spécifiques de contrôle par l'État ne remplace pas le recours à des auditeurs externes indépendants.
- ✓ L'entité actionnaire doit diffuser des informations régulières sur les entreprises publiques et publier un rapport annuel agrégé sur ces entreprises. Les bonnes pratiques exigent le

recours à la communication via le Web afin de faciliter l'accès du grand public à ces informations.

### **2.2.2 Relations avec les parties prenantes et responsabilité des entreprises**

L'État doit conduire une politique actionnariale prenant pleinement en compte les responsabilités des entreprises publiques vis-à-vis des parties prenantes et obliger les entreprises publiques à rendre compte des relations qu'elles entretiennent avec les parties prenantes. Toutes les attentes de l'État vis-à-vis des entreprises publiques en ce qui concerne la conduite responsable des entreprises doivent être clairement précisées.

- ✓ Les pouvoirs publics, l'entité actionnaire et les entreprises publiques elles mêmes doivent reconnaître et respecter les droits des parties prenantes définis par la loi ou par des accords mutuels.
- ✓ Les entreprises publiques cotées ou les grandes entreprises publiques doivent rendre compte de leurs relations avec les parties prenantes, y compris, lorsque cela est souhaitable et faisable, avec les salariés, les créanciers et les communautés concernées.
- ✓ Les conseils d'administration des entreprises publiques doivent élaborer, appliquer, suivre et rendre publics les dispositifs de contrôle interne et les programmes ou mesures de déontologie et de conformité qui sont mis en place, y compris ceux qui concourent à la prévention de la fraude et de la corruption. Ceux-ci doivent s'inspirer des normes nationales en vigueur, être conformes aux engagements internationaux, et s'appliquer aux entreprises publiques et à leurs filiales.
- ✓ Les entreprises publiques doivent observer des normes strictes en matière de conduite responsable des entreprises. Les attentes de l'État sur ce plan doivent être portées à la connaissance du public et les mécanismes de mise en œuvre doivent être clairement établis.
- ✓ Les entreprises publiques ne doivent pas être utilisées pour financer des activités politiques. Les entreprises publiques ne doivent pas contribuer elles-mêmes au financement d'une campagne politique.

### **2.2.3. Responsabilités des conseils d'administration des entreprises publiques**

Le conseil d'administration d'une entreprise publique doit avoir les pouvoirs, les compétences et l'objectivité nécessaires pour assurer sa fonction de pilotage stratégique et de surveillance de la direction. Le conseil d'administration doit agir en toute intégrité, et être responsable des décisions qu'il prend.

- ✓ Le conseil d'administration d'une entreprise publique doit se voir attribuer un mandat clair et assumer en dernier ressort la responsabilité des résultats de l'entreprise publique. Le rôle du conseil d'administration d'une entreprise publique doit être clairement défini par la

législation, de préférence en conformité avec le droit des sociétés. Le conseil d'administration doit être soumis à l'obligation de rendre pleinement compte aux propriétaires de l'entreprise, agir au mieux des intérêts de la société et traiter équitablement tous les actionnaires.

- ✓ Le conseil d'administration d'une entreprise publique doit exercer effectivement sa fonction d'élaboration de la stratégie et de surveillance de la direction dans le cadre de mandats et d'objectifs de large portée défini par les pouvoirs publics. Il doit avoir le pouvoir de nommer et de révoquer le directeur général. Il doit fixer des niveaux de rémunération des dirigeants compatibles avec l'intérêt à long terme de l'entreprise.
- ✓ La composition du conseil d'administration doit lui permettre d'exercer un jugement en toute objectivité et indépendance. Tous les administrateurs doivent être nommés en vertu de leurs qualifications et assumer des responsabilités légales équivalentes.
- ✓ Les administrateurs indépendants doivent être, le cas échéant, libres de tout intérêt significatif ou de toute relation avec l'entreprise, sa direction, d'autres actionnaires importants et l'entité actionnaire pouvant interférer avec l'exercice de leur jugement en toute objectivité.
- ✓ Des mécanismes doivent être institués pour éviter les conflits d'intérêts pouvant empêcher les administrateurs d'exercer leurs fonctions en toute objectivité et pour limiter les ingérences politiques dans le fonctionnement du conseil d'administration.
- ✓ Le président du conseil d'administration doit assumer la responsabilité de l'efficacité du conseil d'administration et, si nécessaire pour organiser la coordination avec d'autres administrateurs, faire office de relais pour les communications avec l'entité actionnaire. La bonne pratique veut que le rôle de président du conseil d'administration soit distinct de celui de directeur général.
- ✓ Si la représentation des salariés au conseil d'administration est obligatoire, il convient de prévoir des mécanismes permettant de garantir que cette représentation est effectivement exercée et qu'elle renforce les compétences, l'information et l'indépendance du conseil d'administration.
- ✓ Le conseil d'administration d'une entreprise publique doit envisager de former des comités spécialisés, composés d'administrateurs indépendants et qualifiés, destinés à aider l'ensemble du conseil à assumer ses fonctions, en particulier en matière de vérification des comptes, de gestion des risques et de rémunération. La mise en place de comités spécialisés doit permettre d'améliorer l'efficacité du conseil d'administration et ne doit pas exonérer de sa responsabilité le conseil d'administration dans son entier.

- ✓ Le conseil d'administration d'une entreprise publique doit, sous la supervision de son Président, procéder à une évaluation annuelle structurée de ses performances et de son efficacité.
- ✓ Les entreprises publiques doivent se doter de procédures efficaces de contrôle interne et mettre en place un organe de contrôle de gestion, placé sous la surveillance du conseil d'administration et du comité d'audit, ou de l'organe équivalent de la société, auxquels il devra rendre compte.

### **3. De la gouvernance des entreprises à la gouvernance des entreprises publiques**

L'entreprise publique se distinguerait ainsi de l'entreprise privée du fait du contrôle de droit qu'exerce l'état dans la définition de sa stratégie, dans ce type d'entreprises se posent des problèmes de gestion tout particuliers, et par conséquent, il n'y a pas de marché ce qui signifie l'absence de baromètre pour évaluer la gestion. D'où la nécessité de penser à rentabiliser l'entreprise publique en renforçant les mécanismes de gouvernances propres à ce type d'organisation, cependant, les mécanismes propres à l'entreprise privée peuvent être réadaptés au contexte de l'entreprise publique en prenant en considération les spécificités de cette dernière

#### **3.1 Le problème d'agence dans les entreprises publiques**

Dans le cadre de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling 1976) citée déjà dans la première section<sup>1</sup>, il existe dans toutes les firmes managériales une divergence des intérêts potentiels entre les actionnaires et les managers non propriétaires. Les deux parties étant liées par une relation d'agence, «il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours au service d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque». Les dirigeants bénéficient d'une asymétrie d'information et ont parfois la possibilité de «manipuler» les informations qu'ils transmettent à leurs actionnaires afin d'anticiper des contrôles qui pèsent sur eux. Cette situation particulière génère en effet des risques de conflit.

Charraux<sup>2</sup> distingue l'entreprise publique de l'entreprise privée: «de par le contrôle de droit qu'exerce l'État dans la définition de sa stratégie».

Chaurraux<sup>3</sup> constate que la relation d'agence apparaît plus complexe dans le cas de l'entreprise publique. Les dirigeants des entreprises publiques jouissent d'une latitude discrétionnaire finalement importante et gèrent en fonction d'autres objectifs au détriment de l'intérêt général. Ce qui se traduit le plus souvent, dans la réalité, par un affaiblissement de la liberté de manœuvre et de réactivité nécessaire à la prise de décision dans un univers sans cesse plus incertain et concurrentiel.

---

<sup>1</sup>Parrat (F), Op.cit, p 118.

<sup>2</sup>Charreaux (G) : «L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace?», Revue Française de Gestion, sep-oc, 1997, p 2.

<sup>3</sup>Ibid, p. 10.

Par ailleurs, La théorie de l'agence constitue le principal cadre théorique du phénomène de gouvernance (Jensen et Meckling, 1976). Aussi, la question de la gouvernance de l'entreprise publique économique (EPE) renvoie à la théorie de l'agence parce qu'une relation d'agence se crée entre l'Etat (principal) et le dirigeant (agent). Cette relation pose deux problèmes possibles : Des conflits d'intérêts et une asymétrie de l'information susceptibles de générer des coûts directs et surtout des coûts d'opportunité<sup>1</sup>.

Pour éviter les comportements opportunistes des managers et les conflits d'intérêts et faire en sorte qu'ils agissent au mieux des seuls intérêts de l'Etat actionnaire, Il est donc indispensable de mettre en place des dispositifs d'incitation, de régulation et des mécanismes de contrôle pour s'assurer que les dirigeants conduisent les affaires de l'entreprise au mieux des actionnaires.

Les mécanismes de gouvernance d'entreprise n'agissent pas avec la même intensité dans toutes les entreprises. Selon Charreaux et Peter Writz<sup>2</sup> l'intensité d'un mécanisme dans une entreprise particulière est influencée par: le pays, le marché boursier, la nature juridique ou la taille de l'entreprise, le secteur d'activité privé ou public, ...etc. Dans cette acception, chaque entreprise va devoir mettre en place un système de gouvernement d'entreprise spécifique, étant entendu que la présence et le rôle de ces différents mécanismes sont la base du système de gouvernance. Ainsi, ce cadre conceptuel s'applique aussi dans une large mesure à la gouvernance des entreprises publiques<sup>3</sup>.

Ces mécanismes sont connus sous la terminologie de «gouvernement d'entreprise». Les mécanismes externes comprennent le marché de capitaux, le marché des biens et services, le marché des dirigeants. Les mécanismes externes semblent n'exercer qu'une faible pression en faveur de la gouvernance. Cela est dû au fait que les EPE évoluent sur des marchés faiblement concurrentiels. Quant aux mécanismes internes, on retrouve le conseil d'administration et la hiérarchie<sup>4</sup>.

### **3.2 L'inefficacité des mécanismes de contrôle interne de gouvernance dans les entreprises publiques**

Les mécanismes internes de gouvernement sont les moyens internes à l'entreprise permettant de discipliner les dirigeants afin qu'ils agissent dans l'intérêt des actionnaires. Parmi ces différents moyens, on distingue notamment le rôle disciplinaire assumé par le

---

<sup>1</sup>Aziez (A), Koudri (A) : «Le Conseil D'administration : Un Mecanisme Inefficent De La Gouvernance Des Entreprises Publiques Economiques (EPE)», les cahiers du cread N°113/114, p.3. [dSPACE.CREAD.DZ:8080/bitstream/CREAD/315/1/3.Le%20conseil%20d'administration.pdf](https://dSPACE.CREAD.DZ:8080/bitstream/CREAD/315/1/3.Le%20conseil%20d%27administration.pdf) consulté le 19/10/2017 à 23 :28

<sup>2</sup>Charreaux (G), Wirtz (P) : *Gouvernance des entreprises: Nouvelles perspectives*. Paris:Edition Economica, 2006, p 19.

<sup>3</sup>Tabani (R) : «La gouvernance des entreprises publiques algériennes: vers un réexamen du rôle de participation de l'Etat dans la gestion des entreprises», El-Tawassol: Economie, Administration et Droit N°48 – Décembre 2016, p.308.

<sup>4</sup>Aziez (A), Koudri (A), Op.cit. 59.

conseil d'administration d'une part, et les méthodes d'incitation par la rémunération des dirigeants d'autre part.

### **3.2.1 Rémunération des dirigeants**

La rémunération des dirigeants par des stock-options permet de mieux aligner les intérêts du dirigeant sur ceux des actionnaires, car il doit valoriser les actions de l'entreprise pour accroître la valeur de ses stock-options. Cette forme de rémunération n'est pas efficace dans les entreprises publiques, car il est impossible de rémunérer les dirigeants par le biais des stocks-options, ces derniers nécessitant la cotation des titres<sup>1</sup>.

### **3.2.2 Conseil d'administration**

Selon la théorie de l'agence, le conseil d'administration est donc le principal mécanisme interne permettant de contrôler l'opportunisme des dirigeants. L'efficacité d'un conseil d'administration est en fonction de son indépendance, qui dépend surtout, d'après la littérature, de la structure du conseil d'administration (administrateurs internes /administrateurs externes).

Les sociétés par actions ont le choix entre deux types de structures de gestion: soit une structure duale avec un directoire composé d'exécutifs et un conseil de surveillance, soit une structure moniste avec un conseil d'administration. Cette seconde formule prédomine dans les entreprises publiques économiques algériennes<sup>2</sup>.

Cependant, quelles que soient les modalités de contrôle pratiquées par le conseil d'administration, ce dernier ne dispose théoriquement que de deux leviers pour sanctionner les dirigeants : la rémunération et la révocation. Ces deux mécanismes s'avèrent inopérants dans le cas de l'EPE pour deux raisons<sup>3</sup> :

- Le PDG contrôle le conseil d'administration dans la mesure où la grande majorité des membres hiérarchiquement ses subordonnés ;
- La rémunération du PDG n'est pas négociable ; elle est fixée par les pouvoirs publics.

En outre, pour être efficace, le contrôleur doit réunir certaines qualités que ne possèdent pas les administrateurs de l'EPE :

- la motivation (voir le niveau des jetons de présence),
- les compétences et
- l'indépendance (ce sont des administrateurs sous l'autorité hiérarchique du PDG).

Le fonctionnement des conseils d'administration des entreprises publiques est fort influencé par les sphères politiques, le conseil d'administration est supposé exercer ses responsabilités et ses pouvoirs sans qu'il fasse l'objet d'un contrôle direct et régulier de la part du gouvernement, or les nominations et révocations des dirigeants sont faits par l'état

---

<sup>1</sup>Chouam B, *Privatisation des entreprises publiques en Algérie.*, Thèse de doctorat en sciences commerciales, université d'Oran, 2009, p. 68.

<sup>2</sup>Aziez (A), Koudri (A), Op.cit. 59.

<sup>3</sup>Ibid. p. 62.



actionnaire. Le conseil d'administration résiste peu aux pressions du ministre de tutelle ou du gouvernement lorsqu'il faut faire des choix stratégiques engageant l'avenir de l'entreprise, nommé les dirigeants, les membres du conseil, et les présidents du conseil. En Afrique la nomination comme président du conseil d'administration dans les entreprises publiques apparaît souvent comme une reconnaissance par l'état des services rendus à la nation par ceux qui y sont nommés, c'est donc l'état qui véritablement décide de ces nominations. L'indépendance des conseils d'administration dans les entreprises publiques est par conséquent illusoire<sup>1</sup>.

Les mécanismes de gouvernance tant internes qu'externes dans les entreprises publiques s'avèrent peu efficaces pour discipliner les dirigeants et les conduire à maximiser la valeur actionnariale. Ce qui explique aussi la faible performance des entreprises publiques.

### **3.3 L'inefficacité des mécanismes de contrôle externe de gouvernance dans les entreprises publiques<sup>2</sup>**

Les mécanismes externes de gouvernance reposent essentiellement sur : le marché des prises de contrôle, sur le marché des biens et des services, et sur le marché du travail des dirigeants, cités déjà dans la deuxième section.

#### **3.3.1 Le marché des prises de contrôle**

Ce mécanisme n'est pas possible dans les entreprises publiques, d'une part parce que ces entreprises échappent à la discipline des marchés des capitaux, d'autre part parce que leurs titres financiers sont inaliénables.

#### **3.3.2 Le marché des biens et services**

Ce mécanisme ne peut jouer pleinement un rôle de discipline concernant les dirigeants des entreprises publiques du fait de la théorie des rentes et de celle du « public choice ». Les entreprises publiques lorsqu'elles sont des monopoles naturels ou se situent dans des secteurs très réglementés comme c'est souvent le cas échappent à la concurrence. Etant en situation de rente, les dirigeants jouissent d'un faible contrôle de l'état actionnaire.

Les dirigeants opportunistes peuvent par ailleurs servir leurs intérêts en mettant en avant la primauté de l'intérêt général pour justifier des marges faibles réalisées par les entreprises dont ils sont responsables.

#### **3.3.3 Marché de travail des dirigeants**

Le recrutement du dirigeant d'une entreprise publique obéit souvent à des considérations politiques, et ne dépend donc pas essentiellement de compétences managériales. Ce qui tend à réduire l'effectivité du marché des dirigeants comme mécanisme de discipline des dirigeants.

---

<sup>1</sup>Chouam B, Op.cit, p. 68.

<sup>2</sup>Charreaux (G) : «L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace?», Op.cit, pp. 11-13.

On constate que, les mécanismes de contrôle des entreprises publiques sont défaillants et non efficaces. Ils imputent la faible performance de l'entreprise publique à l'inefficacité des systèmes d'incitation et de contrôle de ses dirigeants. C'est comme si un cercle vicieux en train de mener à une inefficacité de ces entreprises.

Toutefois, l'importance du secteur public et la fonction que doivent jouer les entreprises publiques dans la stratégie de développement, rend indispensable la mise en place de mécanismes de contrôle. Ajoutons également, comme le souligne El Hadji Faye que: «les mécanismes ne doivent être ni trop souples pour respecter la dépendance organisationnelle de l'entreprise publique à l'égard des pouvoirs publics, ni trop lourds pour prendre en compte le principe de son autonomie de gestion»<sup>1</sup>.

### **Conclusion du deuxième chapitre**

La gouvernance d'entreprise est un concept relativement récent, mais qui est actuellement en état de développement. Le sujet a été abordé à partir de multiples disciplines et a inclus plusieurs définitions différentes. En raison des contextes culturels différents, des milieux intellectuels, des intérêts et des visions différentes du monde des chercheurs.

La gouvernance d'entreprise et ses mécanismes ont évolué dans les pays développés de manière à répondre aux demandes des actionnaires, les inquiétudes en matière de gouvernance d'entreprise ont véritablement surgi ces dernières décennies suite à une série de scandales qui ont touché plusieurs grandes entreprises mondiales.

La question de la gouvernance d'entreprise n'est pas l'apanage des seuls pays développés. En Algérie, la gouvernance d'entreprise a véritablement émergé au cours de ce début de millénaire en raison d'une volonté affichée par les différents intervenants, pour faire de ce sujet une variable motrice pour la promotion de l'investissement. Cependant, la gouvernance des entreprises publiques se cherche encore. Les rapports entre l'Etat-actionnaire.

---

<sup>1</sup> Tabani (R), Op.cit, p. 309.

# *Chapitre 03*

*La responsabilité sociétale des  
entreprises au service de la  
gouvernance d'entreprise*

---

## **Introduction du troisième Chapitre**

À la lumière des deux chapitres présentés ci-dessus, il y a un discernable chevauchement entre gouvernance d'entreprise et RSE. La gouvernance et la RSE sont des notions étroitement liées définissant l'interaction entre une organisation et son environnement sociopolitique interne et externe, les deux notions sont de plus en plus considérées comme des préalables fondamentaux complémentaires pour une croissance durable dans un environnement commercial mondialisé. Les deux disciplines sont également perçues comme un avantage durable qui assure la continuité et la durabilité de l'entreprise.

En ce qui concerne la gouvernance d'entreprise, les mécanismes de bonne gouvernance concilient les intérêts des propriétaires, des gestionnaires et de tous ceux qui dépendent de la société, ce qui permet les entreprises à obtenir des capitaux à long terme, à gagner la confiance des investisseurs et utiliser le capital obtenu avec compétence. Ho (2005) rapporte des preuves qu'une bonne gouvernance d'entreprise améliore généralement la compétitivité de l'entreprise et entraîne des performances financière supérieure.

La RSE augmente à son tour la fiabilité d'une entreprise et renforce les relations avec parties prenantes principales (Aguilera, Rupp et Ganapathi, 2007)<sup>1</sup>, ce qui peut entraîner une diminution des coûts de transaction et une augmentation d'attractivité aux yeux des investisseurs. l'analyse de rentabilisation de la RSE demeure controversée, une masse de preuves accumulées suggère que la RSE peut entraîner, Aguilera et al., 2007<sup>2</sup>, Barnett, 2007 :

- Des coûts environnementaux plus faibles,
- Capacité d'innovation,
- Taux de recrutement / rétention améliorés,
- Augmentation de la satisfaction des employés
- Et perceptions positives l'entreprise

Certes, des coûts à court terme peuvent être engendrés lors de la conception de gouvernance d'entreprise et de RSE, mais il y a aussi plusieurs indicateurs indiquant des résultats positifs pour les entreprises qui sont sérieusement engagés à la fois.

---

<sup>1</sup>Aguilera, R., Rupp, D. and Ganapathi, J: «Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations», *Academy of Management Review*, 32, 2007, p. 836.

<sup>2</sup> Ibid, p.855.

---

## **Section 01 : La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise**

### **1. Adaptation de la gouvernance d'entreprise au concept de RSE**

#### **1.1. La gouvernance d'entreprise : De l'agence à la responsabilité<sup>1</sup>**

Le terme «gouvernement d'entreprise» a été récemment décrit comme «l'ensemble des processus, coutumes, politiques, lois et institutions affectant la façon dont une société est dirigée, administrée ou contrôlée». Pourtant, la substance attribuée à cette définition a radicalement changé au cours des dernières années, passant d'une focalisation fonctionnelle et économique sur les problèmes d'agence dans une sphère de droit privé à une approche publique visant à protéger les investisseurs et les actionnaires non actionnaires.

L'évolution de la perception de la gouvernance d'entreprise reflète des changements importants dans la vision socio-juridique des sociétés par actions. Pendant des décennies, une controverse sur la nature et le but de la société a fait ressortir une tension fondamentale dans le droit des sociétés. Cette controverse trouve son origine dans la décision de *Dodge v. Ford Motor Company* de 1919, selon laquelle une société doit s'efforcer de maximiser sa valeur d'actionnaire. Un débat a eu lieu dans le milieu universitaire entre Adolf A. Berle, professeur à Columbia et Harvard Professor E Merrick Dodd, le premier prenant une position centrée sur l'actionnaire et le second appelant à de plus grandes considérations non-actionnaires. Jusqu'à récemment, la gouvernance d'entreprise s'alignait presque totalement sur la primauté actionnariale de ce débat, en s'intéressant principalement à la structure et au fonctionnement du conseil et à ses relations avec d'autres organes sociaux en vue de maximiser les profits.

Le principe de base de la gouvernance s'appuyait sur la célèbre analyse de Berle et Means décrivant et analysant les problèmes d'agence qui surgissent lorsque les entreprises séparent les droits de propriété accordés à leurs actionnaires du large jugement réservé aux gestionnaires sur la meilleure façon de maximiser la valeur actionnariale. Afin de permettre aux actionnaires de faire confiance aux gestionnaires dans leurs investissements, les milieux d'affaires se sont tournés vers la gouvernance d'entreprise pour permettre de réduire ces problèmes d'agence. En mettant l'accent sur la résolution des conflits par les agences, le discours sur la gouvernance d'entreprise a non seulement accepté la prédominance du modèle de primauté des actionnaires, mais aussi la vision économique et juridique de l'efficacité économique. Cette approche établit des lignes directrices pour la prise de décisions commerciales fondées sur une perception néoclassique de l'analyse coûts-avantages et de la maximisation de la valeur, excluant souvent les intérêts des parties prenantes et ignorant les externalités environnementales et sociales causées par la conduite des entreprises.

Ce n'est qu'après les grands scandales financiers du début des années 2000 que la gouvernance d'entreprise a attiré l'attention en tant que sujet de politique publique. Les propositions de réforme des entreprises ont appelé les législateurs et les entreprises à permettre un examen plus minutieux des manœuvres comptables et plus de transparence pour

---

<sup>1</sup> Amiram Gill, «Corporate Governance as Social Responsibility», *Berkeley Journal of International Law*, Volume 26, Issue 2, 2008, pp. 456-459.

---

empêcher les gestionnaires de se livrer à la fraude. La loi Sarbanes-Oxley, qui introduisait une réforme comptable globale pour les entreprises publiques et des sanctions sévères pour les manquements à la loi, divisait les défenseurs pro-affaires et pro-réglementation de la valeur de ces approches réformatrices et de leurs effets politiques. En conséquence, la gouvernance d'entreprise est progressivement devenue un domaine dans lequel les directeurs d'entreprise sont tenus de prendre des décisions avec un solide système de contrôle interne qui protège les investisseurs avant tout<sup>1</sup>.

Une bonne gouvernance d'entreprise dans les années qui ont suivi Enron et WorldCom a souvent fait en sorte que la morale d'entreprise et le comportement éthique trouvent leurs expressions dans les mécanismes de responsabilité, la transparence et la divulgation. Il y a eu un discours de droit semi-public où les gestionnaires utilisent la gouvernance comme synonyme pour décrire leurs devoirs de soin, d'équité et de responsabilité fiduciaire.

L'accent de l'agence associé à la gouvernance d'entreprise «old school» a progressivement mais massivement ouvert la voie à une «nouvelle école» accent sur l'éthique et responsabilité. Par la suite, la nouvelle vision publique du domaine reconnaît que la gouvernance d'entreprise ne consiste plus seulement à maximiser la valeur marchande mais plutôt les relations entre les nombreux acteurs impliqués (les parties prenantes) et les objectifs pour lesquels la société est gouvernée. Les principaux acteurs sont les actionnaires, la direction et le conseil directeurs. Les autres parties prenantes comprennent les employés, les fournisseurs, les clients et les banques et d'autres prêteurs, organismes de réglementation, environnement et communauté dans son ensemble<sup>2</sup>.

En dépit de ces changements vers la reddition de comptes, une grande partie du discours public sur la gouvernance d'entreprise et de la documentation académique sont généralement restés consacrés aux objectifs de la «vieille école». Ces directions ont reconnu bon nombre des tendances en matière de régularité de la gestion des entreprises. Mais elles les ont surtout liées à la capacité du conseil d'augmenter les bénéfices pour les actionnaires. L'accent mis sur l'honnêteté et l'équité des entreprises a souvent servi, sinon généralement, à habilitier les investisseurs financiers (par exemple, en leur donnant une voix plus forte et un plus grand pouvoir de procuration) plutôt que les parties prenantes qui ne possèdent pas d'actions. Ces développements récents dans la responsabilité des entreprises signalent une tension croissante entre l'engagement de la gouvernance d'entreprise et les intérêts des actionnaires et des parties prenantes. Le mouvement de la RSE a joué un rôle de plus en plus important dans la réconciliation de cette tension et dans la mise en place d'une gouvernance d'entreprise plus adaptée aux préoccupations des circonscriptions<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Amiram Gill, Op.cit, p. 457.

<sup>2</sup> Ibid. p.458.

<sup>3</sup>Amiram Gill, Op.cit, p. 459.

## **1.2. Définition de la gouvernance d'entreprise intégrant la responsabilité sociale**

La gouvernance est classiquement définie comme « le système de direction et de contrôle des entreprises et comme un ensemble de relations entre la direction de l'entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et ses autres parties prenantes »<sup>1</sup>. Celle-ci peut se décliner à l'échelon d'une entreprise, d'une organisation ou d'un Etat, voire à l'échelon régional ou international. « C'est l'ensemble des processus par lesquels les règles collectives sont élaborées, décidées, légitimées, mises en œuvre et contrôlées »<sup>2</sup>

En effet, la "bonne" gouvernance et la responsabilité sociale sont des notions qui sont devenues prépondérantes dans le discours de nombreuses entreprises. L'adoption de tel standard pour l'une, la mise en place de tel code de conduite pour l'autre, témoigne selon de nombreuses entreprises d'une gouvernance empreinte de transparence, d'éthique et de prise en considération des parties prenantes.

En regard des excès des entreprises et dans un contexte où les acteurs publics ont de la difficulté à réguler leurs activités à l'échelle internationale, la notion de gouvernance d'entreprise a évolué. Elle comprend aujourd'hui dans ses prérogatives la prise en considération tant de la dimension éthique que des parties prenantes<sup>3</sup>.

La conception de la gouvernance d'entreprise a évolué grandement ces dernières années. Les différents excès qui se sont multipliés à partir des années 1980 dans le contexte d'une économie mondialisée ont amené l'entreprise à rendre des comptes. Celle-ci n'est plus seulement redevable envers ses actionnaires, mais elle l'est dorénavant également envers tous les acteurs organisationnels ou individuels qui sont susceptibles d'être affectés par ses activités. De ce point de vue, gouvernance et responsabilité sociale sont étroitement liées, au point que la gouvernance intègre dorénavant la responsabilité sociale<sup>4</sup>.

L'entreprise, aujourd'hui, doit tenir compte des valeurs et normes de la société dans laquelle elle opère et agir dans l'intérêt de toutes les parties prenantes: actionnaires, employés, partenaires, clients, communautés, etc. En effet, la gouvernance d'entreprise (corporate governance), aujourd'hui, " [...] is concerned with the processes by which organisations are directed, controlled and held accountable and requires balancing the interests of various stakeholders and society as a whole with the economic goals of the organisation"<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Le Livre vert sur « Le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE » du 5 avril 2011 COM, 2011, p.2.

<sup>2</sup> Isabelle cadet : « responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), responsabilité, éthiques et utopies, les fondements normatifs de la RSE, étude de la place du droit dans les organisations». Gestion et management. conservatoire national des arts et métiers - cnam, 2014. fran\_cais. <nnt : 2014cnam0947>. <tel-01142683>, p. 217.

<sup>3</sup> Arnaud Celka, Responsabilité sociale et gouvernance d'entreprise: Études de cas de firmes en situation de crise, la Faculté des études supérieures, Université de Montréal, 2014, p. 38.

<sup>4</sup> Ibid, p. 37.

<sup>5</sup> Bonn, I., and Fisher, J.: « Corporate Governance and Business Ethics: insights from the strategic planning experience », *Corporate Governance*, vol. 13, n°6, 2005, p. 731.

---

“s'intéresse aux processus selon lesquels les organisations sont dirigées, contrôlées et tenues responsables et nécessite de trouver un équilibre entre les intérêts des diverses parties prenantes et de la société dans son ensemble et les objectifs économiques de l'organisation”

La dimension de responsabilité sociétale dans la gestion de ses activités est centrale dans ce contexte. Ainsi, la gouvernance d'entreprise concerne la gestion, son contrôle et son imputabilité en regard de toutes les parties prenantes. L'entreprise doit dorénavant par sa gouvernance, se valoriser économiquement et faire du profit durablement, tout en favorisant les comportements responsables, éthiques et transparents avec toutes les parties prenantes<sup>1</sup>.

### **1.3. Première norme internationale de gouvernance en matière de responsabilité sociétale<sup>2</sup>**

Cette première norme internationale de gouvernance est une synthèse de la vision américaine de la *Corporate Social Responsibility* et de la conception européenne de la RSE qui donne naissance à la responsabilité sociétale des entreprises.

La Norme ISO 26000 a alors relevé le défi de n'être ni une norme technique, ni une norme du système de la qualité, même si l'idée de qualité sociale ou éthique fait aussi son chemin. Elle n'est pas davantage une norme de management du développement durable ou de la responsabilité sociale. C'est une norme de gouvernance dans le but d'atteindre « des performances en matière de responsabilité sociétale »

La Norme ISO 26000 fixe des lignes directrices et non des exigences de conformité permettant de distinguer les entreprises responsables et les entreprises qui ne le seraient pas, en fonction de critères laissés à l'appréciation d'organismes de certification. Cette norme éthique ou plus exactement cette « métanorme » (Cadet, 2010a, 2010b) se situe au niveau des principes fondamentaux: elle se nourrit de pratiques, d'axiomes et de modèles (Gomez, 1996) pour donner des recommandations (« actions et attentes associées ») en matière de responsabilité sociétale. Car nul ne peut se substituer à l'organisation pour définir ses valeurs, ses principes et sa stratégie.

Dès lors que l'on dépasse le cadre du management, de la gouvernance (« management du management »), de la régulation (« management de la gouvernance »), de l'harmonisation des dispositifs de régulation (gouvernance de la gouvernance ») notamment par la loi, certains auteurs n'hésitent pas à parler de « métagouvernance » (Moreau Defarges, 2011, p.29). La Norme ISO 26000 définit la gouvernance, tel « un système au moyen duquel une organisation prend et applique des décisions dans le but d'atteindre des objectifs » Plus qu'une norme internationale de gouvernance, l'ISO 26000 est une norme de gouvernance internationale.

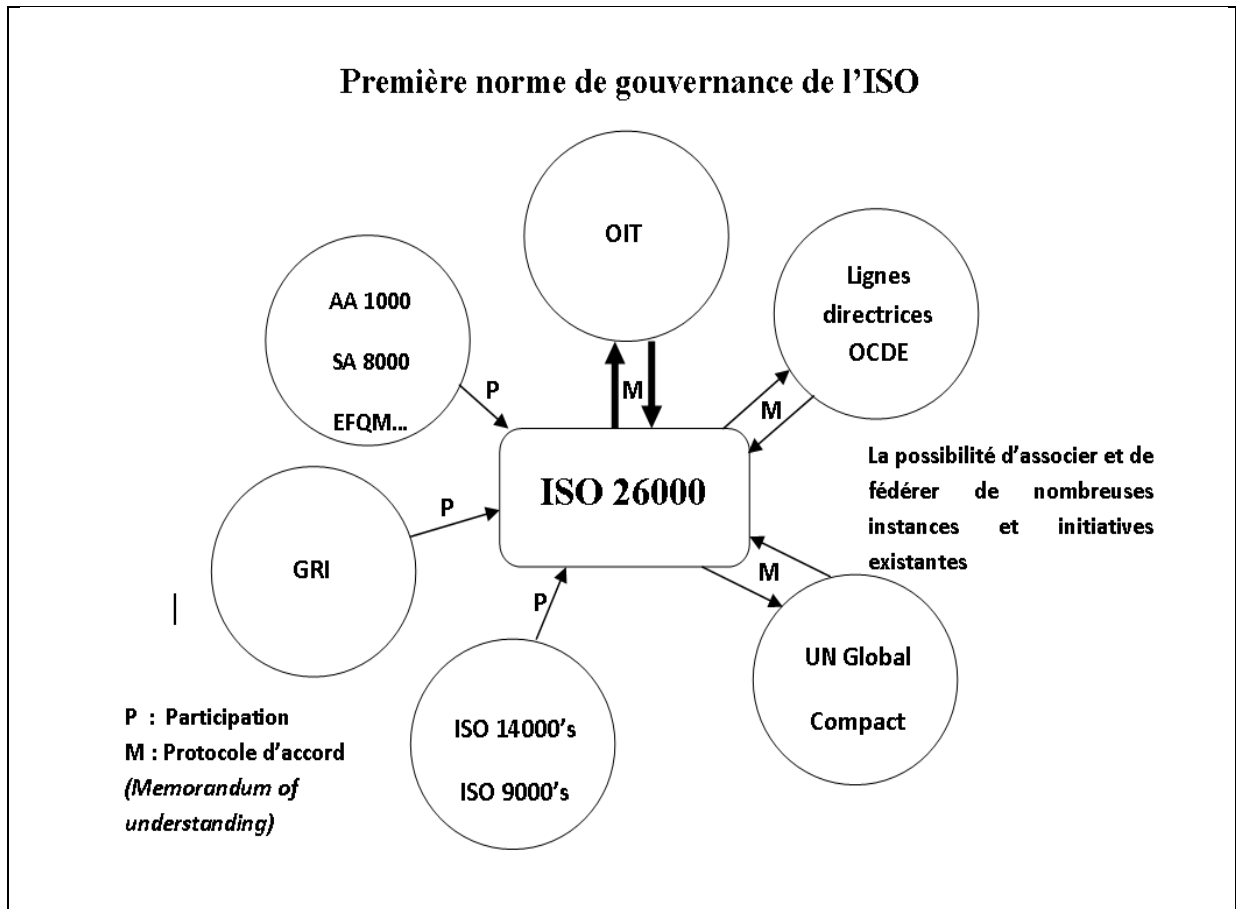
---

<sup>1</sup> Arnaud Celka, Op.cit, p. 39.

<sup>2</sup> Isabelle cadet, Op.cit, pp.219-220.



Figure N°06 : Première norme internationale de gouvernance en matière de responsabilité sociétale



**Source :** Isabelle cadet« responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), responsabilité, éthiques et utopies, les fondements normatifs de la RSE, étude de la place du droit dans les organisations». Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - cnam, 2014, p. 220.

Les lignes directrices de l'ISO 26000 sont un véritable outil de régulation et de coordination de la RS par la RS : « Il convient que l'organisation prenne en compte les questions centrales de manière holistique, c'est-à-dire qu'elle considère la totalité des questions centrales et domaines d'action, ainsi que leur interdépendance, et qu'elle ne se focalise pas sur un seul objectif. Il convient que les organisations aient conscience du fait que les efforts déployés pour traiter un domaine d'action peuvent entraîner des répercussions sur d'autres domaines d'action »<sup>1</sup>.

L'objet porte sur la gouvernance mais imprime également un nouveau mode de gouvernance: « Dans le contexte de la responsabilité sociétale, la gouvernance des organisations présente la particularité d'être, à la fois, une question centrale qui suscite des actions de la part des organisations, et un moyen d'augmenter la capacité des organisations à se comporter de manière responsable vis-à-vis des autres questions centrales ». La gouvernance doit notamment « arbitrer de manière équilibrée entre les besoins de

<sup>1</sup>Isabelle cadet, Op.cit, p. 220.

---

l'organisation et ceux de ses parties prenantes, y compris entre les besoins immédiats et ceux des générations futures; d'équilibrer le niveau de pouvoir, de responsabilité et de compétence des personnes qui prennent les décisions au nom de l'organisation »<sup>1</sup>.

## **2. La convergence de la gouvernance d'entreprise et de la RSE**

La gouvernance d'entreprise devient de plus en plus guidée par des normes éthiques et la nécessité de rendre comptes, et que la responsabilité sociale des entreprises s'adapte aux pratiques commerciales dominantes, une convergence potentielle entre les deux apparaît.

Là où il y avait autrefois deux ensembles distincts de mécanismes, l'un traitant de la prise de décision corporative "hard law" et l'autre de stratégies commerciales "soft law", les chercheurs pointent maintenant vers un ensemble de lois et de normes plus hybrides<sup>2</sup>.

La section suivante offre un contexte conceptuel pour la convergence des deux domaines, en s'appuyant sur les obligations fiduciaires des cadres, l'engagement des parties prenantes et l'analyse économique des incitations à s'engager dans la RSE.

Enfin, les chercheurs proposent des modèles pour poursuivre cette frontière émergente à travers une plus grande participation au nom du conseil d'administration et d'utiliser une approche pour franchir la frontière entre la gouvernance d'entreprise et la responsabilité. La convergence potentielle de la gouvernance d'entreprise et de la RSE est fréquemment évoquée dans le contexte de la théorie de la nouvelle gouvernance qui identifie une participation croissante du secteur privé à l'élaboration de la politique et de la réglementation publiques<sup>3</sup>.

### **2.1. Intersections et la "nouvelle gouvernance"<sup>4</sup>**

Face aux transformations économiques mondiales, les chercheurs soutiennent que le pouvoir de réglementation de l'État est de plus en plus décentralisé. Par conséquent, «règlement hiérarchique de commandement et de contrôle» est remplacé par un mélange de public et de privé, d'état et de marché, c'est-à-dire corégulation fondées sur la collaboration entre l'État, les sociétés commerciales, et les ONG.

Dans son sens le plus large, le terme «**corégulation**» signifie «formes coopératives de régulation conçues pour atteindre les objectifs de l'autorité publique - la coopération étant assurée par les autorités publiques et la société civile»<sup>5</sup>. Dans son sens le plus étroit, cela signifie que l'organisme de réglementation et l'entité réglementée sont liés par un régime de

---

<sup>1</sup>Isabelle cadet, Op.cit, p. 220.

<sup>2</sup> Amiram Gill, Op.cit, p. 463.

<sup>3</sup> Ibid, p. 464.

<sup>4</sup> Ibid. pp. 463-466.

<sup>5</sup>Carmen Palzer and Alexander Scheuer, 'Self-Regulation, Co-Regulation, Public Regulation' Promote or Protect, 2003, p.165

---

réglementation conçu pour atteindre un objectif de politique publique et pour répondre aux intérêts de l'entité réglementée<sup>1</sup>.

Les politiques publiques qui étaient traditionnellement imposées par des organismes, tels que la lutte contre la discrimination et la protection de l'environnement les conseils d'administration, sont maintenant traités de manière collaborative par la participation, les négociations, et le dialogue entre les secteurs public et privé.

Un système de coréglementation combine des éléments d'autorégulation, d'autocontrôle stratégies traditionnelles de régulation publique. Par conséquent, en corégulation, il peut y avoir différentes formes de stratégies de réglementation en fonction de la combinaison des éléments de l'autorité publique et du secteur privé. Néanmoins, dans ce système de régulation, l'autorité publique établit généralement la base légale pour que le système puisse commencer à fonctionner, et les parties privées développent les règles qui décrivent son fonctionnement<sup>2</sup>.

En conséquence, les outils de réglementation eux-mêmes changent; ils ne sont plus uniquement constitués des administratives, mais aussi des institutions axées sur le marché qui fait respecter les pratiques de transparence, de divulgation, de rapport et de surveillance des affaires, ainsi que des sanctions internes pour lutter contre l'inconduite individuelle.

La GE et la RSE sont, en effet, étroitement liés à la concurrence sur le marché, et, par conséquent, ils agissent comme de puissants moteurs pour développer le cadre requis par lequel une entreprise peut démontrer sa responsabilité envers la société à travers ses performances.

Pour la gouvernance d'entreprise, cette intersection contribue largement en conciliant la tension entre l'engagement de GE avec l'intérêt des actionnaires et des parties prenantes; il est devenu syntonisé aux préoccupations des circonscriptions en GE.

Cette intersection établit la RSE comme: une stratégie commerciale visant à rendre les objectifs ultimes des entreprises plus réalisables et plus transparents, à faire preuve de responsabilité envers les collectivités et l'environnement et à tenir compte des intérêts de groupes tels que les employés et les consommateurs lorsqu'ils prennent des décisions commerciales à long terme<sup>3</sup>.

La critique la plus commune des arrangements de nouvelle gouvernance est qu'ils sont en fait la dérégulation déguisée. Critiques affirment que le déclin de la réglementation de l'Etat au détriment de la commande privée symbolise un conservateur, pro-entreprise mouvement qui cache la déréglementation derrière un rideau de promesses irréalistes pour l'autorégulation. Cependant, la littérature sur la nouvelle gouvernance présente beaucoup plus

---

<sup>1</sup>Rahim M. M, *Legal Regulation of Corporate Social Responsibility, CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, DOI 10.1007/978-3-642-40400-9\_2, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013? P.26.

<sup>2</sup> Ibid. p. 26.

<sup>3</sup> Ibid. p.22.

---

vision complexe qui, à bien des égards, rejette la déréglementation en tant que programme politique<sup>1</sup>.

Afin de fonctionner efficacement comme un outil de réglementation, la *nouvelle gouvernance* souligne la nécessité d'un contrôle et d'une mise en application par le public, mais structures réglementaires obligent les entreprises à suivre les attentes grandissantes du public pour la responsabilité. En effet, des études montrent que les politiques de gouvernance interne souligner la responsabilité sociale par la transparence et la coordination été plus efficace dans la conduite éthique d'entreprise que traditionnelle structures de commandement et de contrôle. De plus, contrairement aux formes plus traditionnelles de la réglementation, les partisans de la nouvelle gouvernance croient que ces structures peuvent et devrait être conçu pour compter moins sur les préférences dictées par l'État<sup>2</sup>.

Les preuves empiriques suggèrent que les entreprises sont plus disposées à envisager des moyens efficaces d'appliquer les normes et les processus de conformité, ainsi qu'à partager davantage d'informations, lorsqu'elles opèrent dans un climat de collaboration qui leur permet d'effectuer leur propre surveillance. Enfin, des études ont montré que l'application de mesures de protection de l'environnement par le biais de tactiques réglementaires non conventionnelles peut également améliorer le respect par les entreprises de la protection financière et du milieu de travail.

Le mélange complexe de gouvernance et de responsabilité qui caractérise la transformation de l'entreprise après Enron démontre une décentralisation des pouvoir de l'État au secteur privé et aux observateurs publics, et révèle un ensemble émergent de règles et de normes. Le nombre croissant de codes de comportement, les meilleures pratiques et les lignes directrices lancées par les entreprises, les régulateurs les agences administratives sont la principale source de réglementation des affaires<sup>3</sup>. À ceci, la nouvelle gouvernance trouve sa plus forte expression dans le domaine des comportements car il englobe deux des plus importants schémas socio-juridiques permettre la convergence de la gouvernance d'entreprise et de la RSE: autorégulation et méta-régulation. Les sections ci-dessous traitent de ces modèles spécifiques.

## **2.2. Autorégulation de l'entreprise<sup>4</sup>**

L'autorité et le pouvoir de l'État déclinent de façon spectaculaire à l'ère de la mondialisation, les acteurs non étatiques et les organismes transnationaux sont de plus en plus engagés dans la création de mécanismes et de dispositifs réglementaires pour les entreprises. L'autorégulation des entreprises, a attiré une attention considérable car elle apparaît comme un complément, sinon un substitut, à une réglementation gouvernementale formelle<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Amiram Gill, Op.cit, p. 464.

<sup>2</sup> Ibid, p. 465.

<sup>3</sup> Ibid, p. 466.

<sup>4</sup> Amiram Gill, Op.cit, pp. 466- 468.

<sup>5</sup> Amiram Gill, Op.cit, p. 466

La convergence de la RSE et de la GE a été reflétée par le développement de régimes d'autorégulation dans le milieu des affaires. L'autoréglementation des entreprises est une partie de plus en plus importante de la réglementation des affaires<sup>1</sup>. Les partisans de cette convergence estiment que l'autoréglementation des entreprises qui contient les principes de la RSE offre aux entreprises des opportunités d'accès au marché, d'économies, de productivité et d'innovation, ainsi que des avantages sociaux plus larges tels que l'éducation et le développement communautaire. Pour l'entreprise individuelle, la notion d'autoréglementation des entreprises est généralement consacrée soit par son propre code de conduite, soit par l'incorporation d'une initiative multipartite ou de lignes directrices élaborées par une autre organisation sociale ou commerciale<sup>2</sup>.

À l'ère de la mondialisation, l'autorité et le pouvoir de l'État ont subi un déclin spectaculaire. Les acteurs non étatiques et les organismes transnationaux sont de plus en plus impliqués dans la construction de dispositifs réglementaires pour les entreprises<sup>3</sup>. L'autoréglementation des entreprises, motivée par les organismes internationaux, les groupes sociaux et les entités liées aux entreprises, a suscité un intérêt considérable en raison de son émergence en tant que complément (sinon remplaçant) d'une réglementation gouvernementale officielle<sup>4</sup>.

Il n'y a pas de conception unique de l'autorégulation. L'autorégulation fait référence à tout mécanisme qui exerce un contrôle sur lui-même pour maintenir la stabilité de sa fonction. Du point de vue de la réglementation d'entreprise, la signification plus large de ce concept est qu'il fait partie du processus d'homéostasie par lequel un système régule son environnement interne pour maintenir une condition stable et constante au moyen de multiples ajustements d'équilibre, par des mécanismes régulateurs interdépendants<sup>5</sup>.

Son sens plus étroit implique que l'autorégulation est les règles de l'entreprise et les droits de pratique établie et appliquée par une guild professionnelle. Cette signification plus étroite a été étendue, et maintenant ce concept ne se limite plus aux organisations professionnelles. Il est largement appliqué dans la réglementation financière et dans de nombreux autres secteurs. Il est maintenant le plat du jour dans les études de la réglementation dans de nombreuses économies et un élément important du nouvel apprentissage<sup>6</sup>. Neil Gunningham et Peter Grabosky définissent ce concept comme «un

---

<sup>1</sup>John Clark, *Worlds Apart: Civil Society and the Battle for Ethical Globalisation*, Hutterand O'Mahony, above n 3, 2003, p. 3.

<sup>2</sup>Rahim M. M, *Op.cit*, p. 27.

<sup>3</sup>John W Cioffi, 'Governing Globalisation? The State, Law, and Structural Change in Corporate Governance' *Journal of Law and Society*, 27(4), 2000, p. 572.

<sup>4</sup>Neil Gunningham and Joseph Rees, 'Industry Self-Regulation: An Institutional Perspective', *Law and Policy*, 1997, 19 (4), p. 363.

<sup>5</sup>Rahim M. M, *Op.cit*, p. 27.

<sup>6</sup>Iain Ramsay, 'Regulatory Capitalism and the "New Learning" in Regulation', *Sydney Law Review* n° 28, 2006, p. 9.

---

processus par lequel un groupe organisé régule le comportement de ses membres. »<sup>1</sup> Julia Black relie ce concept au concept de règlement « décentré ». Elle identifie quatre formes fondamentales d'autorégulation<sup>2</sup>:

### **2.2.1. L'autoréglementation obligatoire**

Désigne les mandats fournis par l'État à un groupe collectif pour formuler et appliquer des normes dans un cadre défini par le gouvernement

### **2.2.2. L'autoréglementation sanctionnée**

Un groupe formule ses propres règles, qui sont ensuite soumises à l'approbation du gouvernement.

### **2.2.3. L'autorégulation forcée**

Dans l'autorégulation forcée, «l'industrie elle-même formule et impose une réglementation, mais en réponse aux menaces du gouvernement que si elle omet de le faire, le gouvernement imposera une réglementation statutaire».

### **2.2.4. L'autoréglementation volontaire**

L'État n'est pas impliqué dans les stratégies de régulation des organisations; au lieu de cela, les organisations prennent l'initiative de la création et du fonctionnement de leur système de régulation.

Tous ces modes d'autorégulation servent à des objectifs différents dans la régulation interne et contribuent au même temps à accroître la propriété et la responsabilité; ils aident à développer des mécanismes de régulation internes capables de minimiser le coût de la conformité<sup>3</sup>.

Dans ce panorama, une forme d'autorégulation très visible et fréquemment débattue est le code de conduite des entreprises. Contrairement aux codes commerciaux privés qui traitent des aspects transactionnels et contractuels du commerce, les codes de conduite traitent de l'éthique corporative, des principes moraux et des questions clés en matière de RSE comme les droits humains, le travail, l'environnement et le développement durable ont été adoptées par de grandes entreprises, en particulier celles qui sont fortement présentes dans les économies en développement dotées de systèmes de réglementation étatiques faibles<sup>4</sup>.

Ces codes sont le principal instrument d'autorégulation pour les entreprises; ils traitent la conduite des entreprises à l'égard de leurs facteurs externes sociaux, environnementaux et économiques<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Neil Gunningham, Peter Grabosky and D Sinclair, *Smart Regulation: Designing Environmental Policy*, 1998, p. 50.

<sup>2</sup> Julia Black, 'Decentring Regulation: Understanding the Role of Regulation and Self Regulation in a "Post-Regulatory" world', *Current Legal Problems* 103( 45), 2002, p. 118.

<sup>3</sup> Rahim M. M, *Op.cit*, p. 28.

<sup>4</sup> Rahim M. M, *Op.cit*, p. 28

<sup>5</sup> *Ibid.* p. 29.

Une autre tendance récente de l'autoréglementation qui a attiré l'attention est celle des rapports non financiers. Publiées pour la première fois dans les années 1990 en réponse à une série de catastrophes environnementales, les rapports d'entreprise non financiers couvrent de plus en plus une gamme beaucoup plus large de politiques d'entreprise. La tendance du reporting extra-financier vise non seulement à informer le public sur les politiques de RSE existantes mises en œuvre par l'entreprise déclarante, mais également à inciter les entreprises à assurer la transparence et à créer des canaux de dialogue avec leurs parties prenantes. En d'autres termes, la divulgation d'entreprise mise à part, la vertu de la déclaration encourage les entreprises à créer de meilleurs mécanismes de reddition de comptes à long terme pour leurs électeurs<sup>1</sup>.

Néanmoins, de tels rapports sont encore en grande partie un concept volontaire, malgré les tentatives récentes de rendre obligatoires les rapports d'entreprise non financiers. Certaines entreprises ont choisi d'incorporer les questions de gouvernance et de RSE dans leurs rapports financiers annuels, créant ce que l'on appelle des «rapports intégrés». Beaucoup d'autres ont publié des rapports spéciaux sur la RSE (c'est-à-dire des rapports sur le développement durable ou le triple bilan), souvent menés conformément aux lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI)<sup>2</sup>.

### **2.3. Méta-régulation d'entreprise<sup>3</sup>**

Les acteurs non étatiques et les agences transnationales ont précédemment entrepris des efforts de réglementation pour contrôler le comportement des entreprises sous l'égide de l'autoréglementation.

Actuellement, cependant, il existe une distinction commune entre les mécanismes adoptés par les entreprises et les institutions financières pour régir leurs politiques internes (par exemple, l'autorégulation) et ceux poursuivis par les acteurs sociaux externes pour surveiller l'autorégulation en la regardant de l'extérieur. La «méta-régulation», étant donné un ensemble de mécanismes connu et caractérisée par trois caractéristiques majeures dérivant de la nature volontaire des associations professionnelles.

Premièrement, la méta-régulation est assurée par des groupes sociaux qui participent au processus des coalitions d'employés et de consommateurs, aux groupes d'intérêt public et aux ONG internationales, aux tribunaux et aux législateurs.

Deuxièmement, la méta-régulation vise à rendre plus efficace l'autorégulation du comportement des entreprises plutôt que de le remplacer par des lois contraignantes formelles.

Troisièmement, étant donné que les cadres juridiques exécutoires sont rares dans le contexte de la gouvernance d'entreprise volontaire des parties prenantes, la méta-régulation se

---

<sup>1</sup> Amiram Gill, Op.cit, pp. 468

<sup>2</sup> Ibid, p.468

<sup>3</sup> Ibid, pp. 468-470.

---

concentre sur les mesures non juridiques et s'engage dans l'activisme de terrain, le plaidoyer et les campagnes médiatiques.

Les chercheurs ont accordé une attention considérable aux efforts d'investigation entrepris par les acteurs de la société civile (par exemple, les ONG et les organisations à but non lucratif) et les entreprises pour imposer l'autorégulation. En ce qui concerne les premiers, ces efforts se sont jusqu'à présent concentrés sur des stratégies telles que le travail avec les entreprises pour développer leurs outils RSE à travers le conseil et la formation et la publication d'indices et de notations boursières mesurant la performance RSE.

Enfin, la littérature sur la méta-régulation des entreprises observe également les efforts croissants déployés pour appliquer la RSE volontaire à travers des cadres juridiques contraignants. De telles études se sont concentrées sur les multinationales en particulier et ont longuement débattu de l'utilité du droit international et des litiges transnationaux pour atteindre la responsabilité globale des entreprises.

Grâce à l'utilisation de programmes de «sensibilisation», des agences administratives telles que La Securities and Exchange Commission (SEC), l'Administration de la sécurité et de la santé au travail (OSHA) et l'Environmental Protection Agency (EPA) ont joué un rôle de plus en plus important pour rendre la RSE plus contraignante. Exemples de conditions d'octroi de licences et d'autorisations conditionnelles à l'intégrité et à la divulgation, protections des dénonciateurs, systèmes de vérification parrainés par le gouvernement et incitations fiscales et utilisation de la mise en œuvre d'un programme de conformité déterminer la responsabilité criminelle des entreprises.

La méta-régulation est un moyen à travers lequel la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale fusionnent et créent une synthèse réglementaire. La nature changeante du contrôle d'entreprise, l'identité des régulateurs sociaux participant au processus et les mécanismes de fond qui se développent pour contrôler le comportement des entreprises indiquent le rôle important de la méta-régulation dans cette convergence.

### **3. La relation entre la gouvernance d'entreprise et RSE**

Quand on prend en compte la conception plus large de la gouvernance d'entreprise, il est clair que la bonne gouvernance implique la responsabilité des entreprises et la considération de toutes les parties prenantes clés (Kendall, 1999). Il y a donc un chevauchement évident entre la conception de la gouvernance et la conception de la RSE qui considère l'entreprise en tant que responsable vis-à-vis d'un réseau complexe d'interrelations entre parties prenantes qui soutiennent et ajoutent de la valeur à l'entreprise (Freeman, 1984, Post, Preston et Sachs, 2002, Jamali, 2008)<sup>1</sup>. Ces liens préliminaires sont mis en évidence dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup> Jamali (D), Safieddine (A)(M) and Rabbath(M): « Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships », Journal compilation, CORPORATE GOVERNANCE, Volume 16 Number 5 September 2008, p. 446.



**Tableau N°05 : Liens préliminaires entre la gouvernance d'entreprise (CG) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE)**

gouvernance d'entreprise	Responsabilité sociétale des entreprises
Conception CG plus large: prendre en compte toutes les parties prenantes et veiller à ce que les entreprises répondent aux besoins et respectent toutes ses principales parties prenantes (Dunlop, 1998; 1999)	L'approche des parties prenantes/RSE: les entreprises sont le point crucial d'un réseau complexe de relations avec les parties prenantes et avoir une obligation ou une responsabilité à ces différents parties prenantes (Freeman, 1984)
Conception de CG étroite: Assurer la responsabilité, la conformité et la transparence (Keasy et Wright, 1997; MacMillan et al., 2004)	Dimension interne de la RSE: les entreprises devraient accorder une importance à leur responsabilité envers les acteurs concernés par les questions relatives aux compétences, éducation, sécurité au travail, conditions de travail, droits de l'homme, équité et égalité des chances (Grosser et Moon, 2005, Jones et al, 2005)

**Source :** Jamali ( D),. Safieddine (A)(M) and Rabbath(M): « Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships», Journal compilation, CORPORATE GOVERNANCE, Volume 16 Number 5 September 2008,p. 446.

D'autres liens peuvent également être détectés. Les deux notions de gouvernance et de RSE incitent les entreprises à assumer leurs responsabilités fiduciaires et morales envers leurs parties prenantes. Ces actes de responsabilité sont crucial pour gagner et de conserver la confiance des investisseurs et d'autres parties prenantes. Les deux concepts ont donc les mêmes finalités, à savoir la transparence, responsabilité et l'honnêteté.

Marsiglia et Falautano (2005)<sup>1</sup> de même suggèrent que les bonnes initiatives de la gouvernance et de la RSE viennent progressivement d'une variante philanthropique du capitalisme d'entreprise aux stratégies authentiques visant à regagner la confiance des clients et la société dans son ensemble. Alors, la gouvernance d'entreprise signifie, « *d'être responsable* », et la RSE signifie « *prendre en compte* ».

### **3.1. La relation d'un point de vue théorique**

La relation entre RSE et gouvernance a fait l'objet de plusieurs études antérieures. Dans le cadre de cette recherche nous allons présenter quatre théories qui ont abordé une telle relation: la théorie des parties prenantes, la théorie du contrat entreprise-société, la théorie néo-institutionnelle et la théorie du contrat psychologique.

<sup>1</sup>Marsiglia, E. and Falautano, I.: «Corporate social responsibility and sustainability challenges for a Bancassurance Company», The Geneva Papers, 30, 2005, pp. 485-97.

---

### **3.1.1. Théorie des parties prenantes<sup>1</sup>**

La firme a des responsabilités étendues qui vont au-delà de l'objectif de maximisation du profit ou de ceux prescrits par la loi (Donaldson et Preston, 1995)<sup>2</sup>. Les activités de l'entreprise affectent donc volontairement ou pas un ensemble d'individus en relation directe ou non avec elle.

Dans ce cadre, la gouvernance n'est pas *un outil* permettant de déceler les opportunités d'investissement mais plutôt *un moyen* permettant de minimiser les pertes d'efficacité dues aux conflits d'intérêt entre parties prenantes suite à des asymétries d'information. Par ailleurs, mis à part les contraintes économiques, les entreprises ont d'autres contraintes telles que la morale, la légitimité et la justice (Mitchell *et al.*, 1997)<sup>3</sup>.

La gouvernance doit donc prendre en compte les aspects éthiques en reconnaissant les besoins des partenaires. Ainsi la séparation de l'aspect économique, dominé par l'intérêt et l'opportunisme, de l'aspect éthique, marqué par la recherche du bien commun et de l'équité, est remise en cause.

Tous ces arguments avancés ne font que renforcer la mise en place des codes d'éthiques et des actions de RSE. Dans ce cadre, la RSE synonyme de bonne gestion et prenant en compte les aspects stratégiques et éthiques est une réponse concrète à ces questions et permet par conséquent de véhiculer un modèle partenarial.

### **3.1.2. Théorie du contrat entreprise-société<sup>4</sup>**

La RSE se trouve à l'intersection entre l'entreprise et la société. Ainsi la RSE est le moyen qui permet de prendre en compte les attentes de la société et de l'entreprise. Ces attentes vont au-delà de ce qui est purement économique.

Dans ce cadre, la mise en place d'un contrat social entre l'entreprise et la société constitue une réponse concrète aux attentes de la société. D'un côté, certaines études se sont intéressées, dans le cadre d'une approche philosophique, à expliquer la nature d'un tel contrat: l'existence de l'entreprise est fondée sur la société qui lui accorde un droit d'utilisation des ressources et d'embauche des individus.

Donaldson et Dunfee (1999) orientent leur théorie intégrative du contrat social vers l'éthique des affaires en mettant l'accent sur la façon dont on crée des normes (telles que les bonnes pratiques de gouvernance, les caractéristiques d'un comportement socialement

---

<sup>1</sup>Imen Khanchel El Mehdi, Gouvernance et RSE : Démêler l'écheveau, revue *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°97, 2007, p. 169.

<sup>2</sup>DONALDSON T. et PRESTON L.E.: « The stakeholders theory of corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°1, 1995, pp. 65-91.

<sup>3</sup>MITCHELL R.K., AGLE B.R. et WOOD D.J., "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts", *Academy of Management Review*, Vol.22, N°4, 1997, pp. 853- 886.

<sup>4</sup>Imen Khanchel El Mehdi, Gouvernance et RSE : Démêler l'écheveau, Op.cit, p 170.

responsable...). D'un autre côté, quelques recherches se basent sur une approche sociologique pour chercher à rendre compte du caractère obligatoire du contrat social tout en mettant l'accent sur le jeu de pouvoirs entre l'entreprise et la société. En contrepartie des services qu'elle rend, l'entreprise accorde un certain pouvoir pour la société tout en assumant des responsabilités envers cette dernière. Ainsi toute entreprise qui dénie ses responsabilités ou abuse de ses pouvoirs se voit sanctionner par la société en retirant ses responsabilités. Les responsabilités de l'entreprise sont donc liées au pouvoir qu'elle détient. L'existence d'une logique de contrôle exercé par la société sur l'entreprise justifie la responsabilité sociale.

Donc selon cette théorie la responsabilité sociétale des entreprises est considérée comme le contrôle exercé par la société sur l'entreprise pour assurer que cette dernière soit conforme aux exigences et répond aux attentes du contrat sociale entre entreprise et société.

### **3.1.3. Théorie néo-institutionnelle<sup>1</sup>**

Les entreprises sont connectées entre elles et construites par leur environnement social. Ainsi les entreprises adoptent des pratiques et des procédures qui ne dépendent pas de leur valeur mais plutôt véhiculées par la société et donc institutionnalisées (Meyer et Rowan, 1977)<sup>2</sup>. Ainsi l'incorporation de ces pratiques institutionnalisées permet aux organisations d'avoir le statut de « bonnes organisations » et garantit leur existence. Ainsi l'adoption de certaines pratiques par les entreprises permet de répondre aux attentes de la société et justifie une certaine légitimité garantissant leur survie. Ainsi la responsabilité sociale et l'adoption de certaines pratiques de gouvernance constitue une réponse aux pressions institutionnelles.

Donc la recherche de légitimité explique la similarité des pratiques de gouvernance et de comportement socialement responsable adoptés par les entreprises. Dans ce cadre, certaines théories s'inscrivent dans ce courant de pensées. Par exemple, la théorie de la gestion des impressions stipule que les entreprises peuvent répondre aux pressions de l'environnement institutionnel en adoptant certaines pratiques de gouvernance ou un comportement socialement responsable. Toutefois, la théorie néo institutionnelle réduit ces pratiques à une communication externe qui sert le plus souvent à améliorer l'image de l'entreprise et la détourne de sa finalité principale.

### **3.1.4. Théorie du contrat psychologique<sup>3</sup>**

Constitue une nouvelle approche pour expliquer la relation RSE et gouvernance en étendant la relation de l'entreprise et ses salariés à l'ensemble des parties prenantes (Ring et Van de Ven, 1994)<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>Imen Khanchel El Mehdi, Gouvernance et RSE : Démêler l'écheveau, Op.cit, pp.170-171.

<sup>2</sup>MEYER J.W. et ROWAN B., "Institutional organizations: Formal structure as Myth and ceremony American Journal", of Sociology, Vol. 83, N°2, 1977, pp. 340-363.

<sup>3</sup>Imen Khanchel El Mehdi, Gouvernance et RSE : Démêler l'écheveau, Op.cit, p.172

<sup>4</sup>RING P.S. et VAN DE VEN A.H., "Developmental process of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 19, N°1, 1994, pp. 90-118

Un contrat psychologique lie chaque partie prenante à l'entreprise et le non-respect des termes de contrat conduit à le rompre. Ainsi face à l'évolution économique et sociale et suite à l'effondrement des grandes entreprises, les firmes doivent trouver de nouveaux moyens basés sur de nouveaux types de contrats psychologiques. Ces derniers devraient stipuler que la prise en considération des intérêts d'une partie prenante dépend moins de ceux des autres parties prenantes. Ainsi la gouvernance et la RSE sont considérées comme deux nouveaux termes du contrat psychologique visant à prendre en considération les attentes des parties prenantes qui s'orientent de plus en plus vers leurs souhaits de voir les entreprises assumer leurs responsabilités. Ainsi la RSE et la gouvernance sont liées et sont considérées comme des obligations sociales.

### **3.2. Trois modèles examinent la relation entre GE et RSE**

Nous avons assisté à des avancées significatives dans la recherche concernant chacun de ces paradigmes respectifs et peu de formulations récentes faisant allusion à leurs interconnexions et relations, certaines questions subsistent, concernant leurs interrelations, à savoir, la gouvernance et la RSE sont des fonctions indépendantes ou interdépendantes? Sont-ils mutuellement exclusifs ou mutuellement coexistant et de plus en plus convergents?

Une convergence potentielle est évoquée dans un récent article d'Elkington (2006), où il est fait mention d'un chevauchement progressif entre la gouvernance d'entreprises et la RSE. Elkington (2006)<sup>1</sup> de son tour affirme qu'il est opportun d'examiner les liens croissants de plus en plus complexes entre la gouvernance en mutation rapide et le monde en plein essor de la RSE<sup>2</sup>.

Nous allons présenter ici une revue de plusieurs modèles qui ont posé une relation entre gouvernance d'entreprise et RSE, à savoir: la gouvernance d'entreprise comme pilier de la RSE, la RSE comme dimension de gouvernance d'entreprise, et la gouvernance d'entreprise et la RSE comme des composantes dans le cadre du même continuum

#### **3.2.1. La gouvernance d'entreprise comme pilier de la RSE<sup>3</sup>**

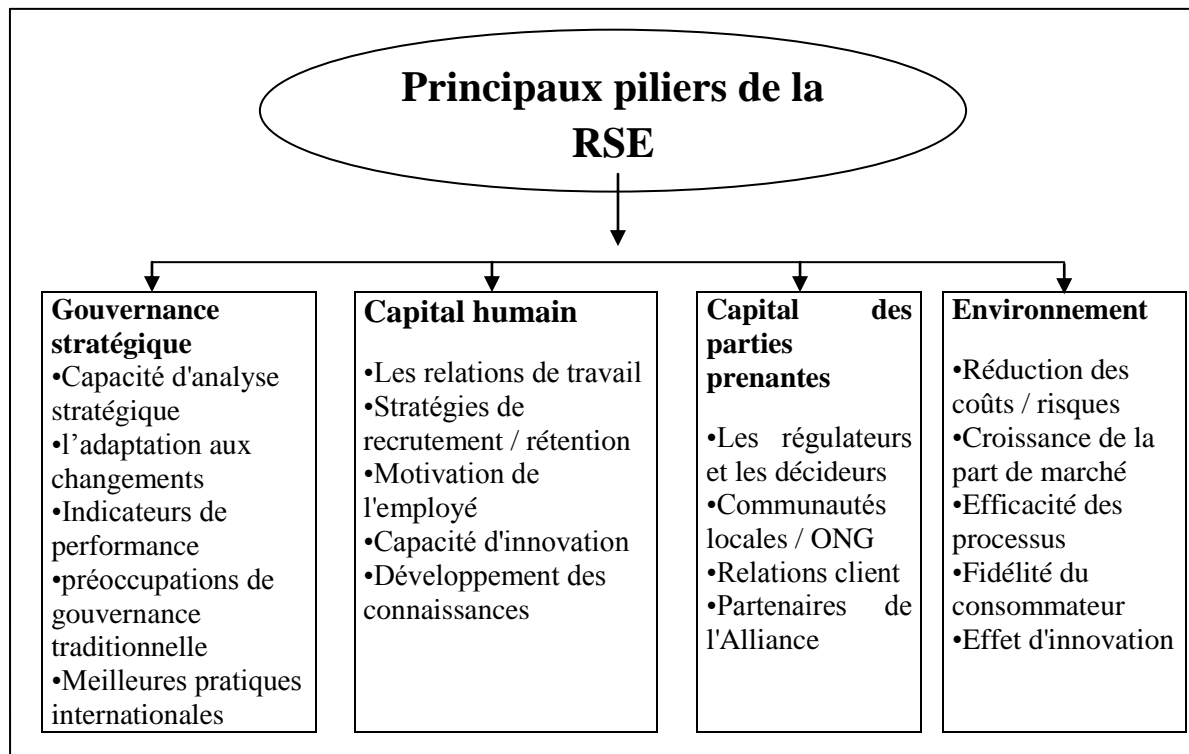
Cette représentation de la gouvernance d'entreprise comme pilier de la RSE nécessite la mise en place d'un système de gouvernance d'entreprise efficace en tant que pilier pour des activités de RSE solides et intégrées. Ceci est clairement illustré dans la postulation de Hancock (2005) qui définit quatre piliers pour la RSE, avec une gouvernance stratégique (impliquant des préoccupations la gouvernance d'entreprise traditionnelles couplées avec stratégique capacité de gestion) mis en évidence comme l'un de ces piliers de base. Ainsi, comme l'illustre la figure suivante

<sup>1</sup>Elkington, J: «Governance for sustainability», *Corporate Governance: An International Review*, 14, 2006, p. 522.

<sup>2</sup>Jamali ( D),. Safieddine (A)(M) and Rabbath(M), *Op.cit*, p. 446.

<sup>3</sup> *Ibid* ,p. 447.

**Figure N°07 : Quatre piliers clés de la responsabilité sociale des entreprises (CSR) (Adapté de Hancock, 2005)**



**Source :** Jamali ( D),. Safieddine (A)(M) and Rabbath(M): « Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships», Journal compilation, CORPORATE GOVERNANCE, Volume 16 Number 5 September 2008,p. 447.

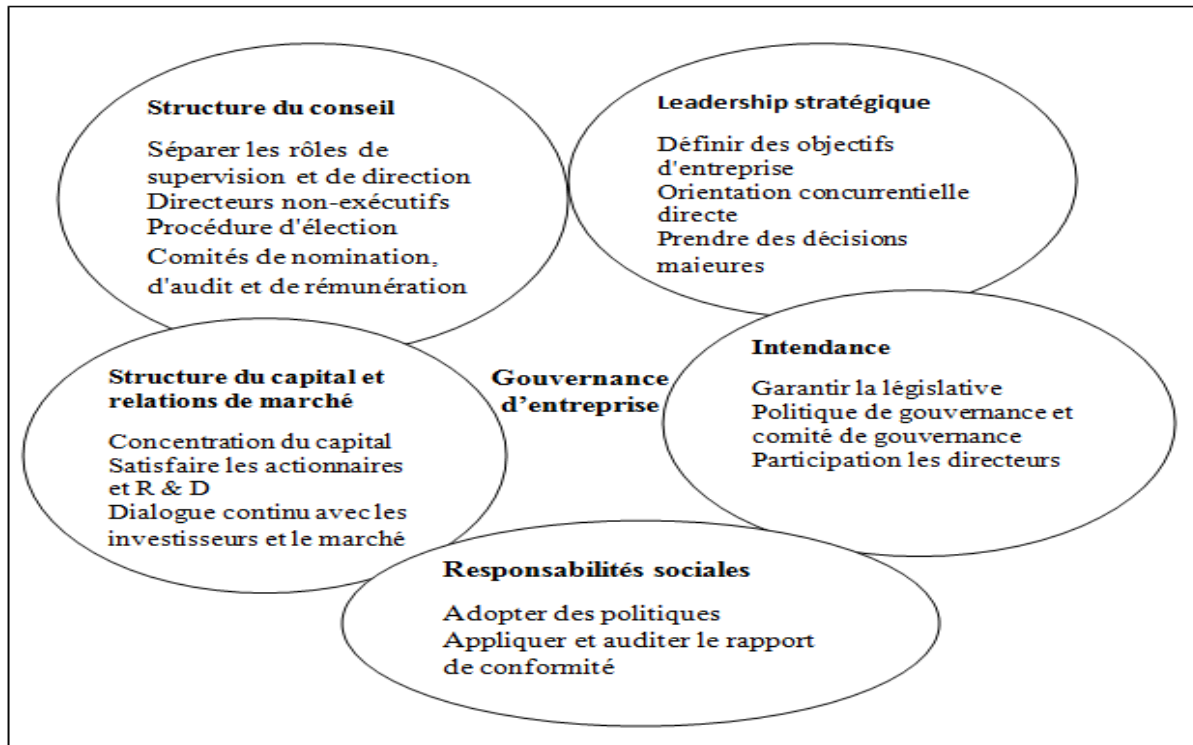
Hancock (2005) soutient que l'attention des investisseurs et des hauts dirigeants devrait être concentrée sur ces quatre piliers: la gouvernance stratégique, le capital humain, le capital des parties prenantes et l'environnement, qui contribuent ensemble à environ 80% de la valeur réelle de la capacité des entreprises. En d'autres termes, conformément à une perspective axée sur les ressources, le modèle soutient que la création de valeur, même en rapport avec la RSE, dépend de la mobilisation du capital humain, des parties prenantes et de l'environnement à travers une bonne gouvernance stratégique. La gouvernance d'entreprise est donc considérée selon ce modèle comme l'un des éléments de base de RSE. Cette conception est cohérente avec celle d'Elkington (2006), qui considère la responsabilité sociale des entreprises comme la responsabilité des conseils d'administration, et une bonne gouvernance comme une exigence fondamentale ou un pilier pour une RSE durable.

### **3.2.2. La RSE en tant que dimension de gouvernance d'entreprise<sup>1</sup>**

Un autre modèle rencontré dans la littérature est celui présenté par Ho (2005)<sup>1</sup>, qui considère la RSE comme un attribut ou une dimension de la gouvernance d'entreprise. Comme l'illustre la figure la figure suivante :

<sup>1</sup>Jamali ( D),. Safieddine (A)(M) and Rabbath(M), Op.cit, pp.447- 448.

**Figure N°08 : La responsabilité sociale des entreprises comme dimension de la gouvernance d'entreprise (Adapté de Ho, 2005)**



**Source :** Jamali ( D),. Safieddine (A)(M) and Rabbath(M): « Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships», Journal compilation, CORPORATE GOVERNANCE, Volume 16 Number 5 September 2008,p. 448.

Cette conception de gouvernance comprend des dimensions conventionnels (par exemple, la structure du conseil, le leadership stratégique, l'intendance, les responsabilités sociales, la structure du capital et les relations de marché), ainsi que la RSE. Ceci est cohérent avec les écrits d'autres auteurs (par exemple, OCDE, 1999, 2015), qui considèrent également la RSE comme faisant partie intégrante de la gouvernance d'entreprise.

Ho (2005) propose à travers ce cadre, de mesurer la gouvernance d'entreprise plus globalement en considérant une gamme des dimensions pertinentes, y compris la RSE. Son travail s'appuie à cet égard sur le travail de Kendall (1999) qui considère qu'une bonne gouvernance implique également de veiller à ce que les entreprises soient gérées de manière socialement responsable et qu'il y ait une base éthique pour que l'entreprise se conforme aux normes de la société dans laquelle elle opère ses activités<sup>2</sup>.

En d'autres termes, selon ce modèle, être responsable extérieurement à la société en général et interne aux employés devrait être intégré dans les formulations et les structures de la gouvernance. L'étude de Ho (2005) démontre que des engagements plus élevés envers la

<sup>1</sup>Ho (C): «Corporate governance and corporate competitiveness: An international analysis», Corporate Governance: An International Review, 13, 2005, pp. 211-53.

<sup>2</sup>Jamali ( D),. Safieddine (A)(M) and Rabbath(M), Op.cit, p. 448.

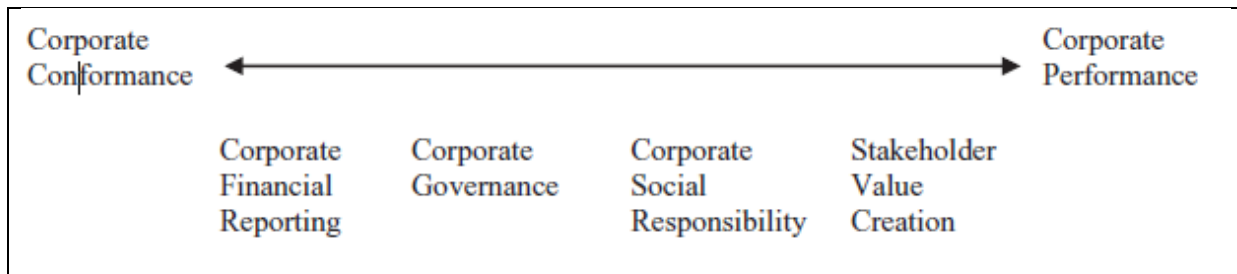
RSE sont fortement et positivement liés aux qualifications et aux conditions des directeurs, aux conseils qui jouent un rôle d'intendance et de leadership stratégique et à la gestion des pressions des marchés financiers qui représentent les caractéristiques d'une bonne gouvernance.

### **3.2.3. La gouvernance d'entreprise et la RSE dans le cadre d'un continuum<sup>1</sup>**

Bhimani et Soonawalla (2005)<sup>2</sup> décrivent la gouvernance et la RSE comme des composantes complémentaires du même continuum de responsabilité des entreprises. Ils considèrent que la falsification des états financiers et l'asymétrie d'information sont des signes de mauvaise gouvernance d'un côté, et de l'autre étant une mauvaise RSE (Bhimani et Soonawalla, 2005).

Leur continuum de responsabilités corporatives (Figure 09) est conçu comme un cadre intégratif conçu pour concilier les problèmes de conformité et de rapport de performance qui devraient être articulés de manière intégrée (Bhimani et Soonawalla reflète différents degrés de conformité aux lois et normes légalement exécutoires). En mettant l'accent sur la conformité des entreprises à l'extrémité gauche du continuum et l'attention se tourne vers le rendement de l'entreprise du bon côté, où les codes et les normes sont extrêmement difficiles à appliquer, et les mécanismes de surveillance sont beaucoup moins évidents.

**Figure N°09 : Le continuum des responsabilités des entreprises (Bhimani et Soonawalla, 2005)**



**Source :** Jamali ( D),. Safieddine (A)(M) and Rabbath(M): « Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships», Journal compilation, corporate governance, Volume 16 Number 5 September 2008,p. 448.

L'idée véhiculé dans ce modèle est que la gouvernance d'entreprise a été le centre d'attention prédominant dans la recherche, mais cela commence à être contrebalancé par un certain intérêt pour les rapports sur la RSE, bien que non obligatoires, sont présentés comme de plus en plus désirés (Bhimani et Soonawalla, 2005). Le modèle présenté ici est aussi un bon rappel des nuances de plus en plus relevées dans la littérature entre les exigences juridiquement contraignantes de plus en plus incorporées dans les mécanismes de

<sup>1</sup>Jamali ( D),. Safieddine (A)(M) and Rabbath(M), Op.cit, p. 448.

<sup>2</sup>Bhimani, A. and Soonawalla, K.: «From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum», *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 2005, pp. 165-74.

---

gouvernance qui exigent la conformité et les initiatives d'autorégulation des parties prenantes et de RSE, qui témoignent de la performance sociale volontaire des entreprises<sup>1</sup>.

## **Section02 : la gouvernance d'entreprise à la lumière de la RSE**

### **1. L'apport de la RSE à la gouvernance des entreprises**

Liant développement durable et entreprise, la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) associe donc les parties prenantes et leurs enjeux dans le processus de prise de décision. Au début des années 80, un courant théorique, au croisement du management stratégique, de l'éthique des affaires et de la responsabilité sociétale de l'entreprise, formalise l'idée que sans une attention particulière à ses parties prenantes l'entreprise ferait faillite ; c'est la théorie des parties prenantes (citée déjà dans le premier chapitre)

Le concept de parties prenantes a été utilisé par les théoriciens de la gouvernance pour élaborer un modèle de gouvernance partenariale (Blair, 1995 ; Charreaux & Desbrières, 1998), l'objectif d'un système de gouvernance partenariale étant d'arriver à concilier les intérêts de tous ceux qui ont investi directement ou indirectement dans l'entreprise, d'un point de vue financier ou humain.

#### **1.1. De la Valeur actionnariale à la valeur partenariale<sup>2</sup>**

Deux grands modèles de gouvernance d'entreprise sont généralement présentés, offrant des réponses très distinctes à la question des conflits d'intérêts ou des objectifs inhérents aux interactions entre les actionnaires/administrateurs/dirigeants et les autres parties prenantes : le modèle dit « actionnarial » (*shareholder*) et le modèle dit « partenarial » (*stakeholder*)

Dans la seconde moitié du XXe siècle, les innovations majeures dans la finance et l'économie de l'entreprise ont favorisé l'émergence d'un modèle de gouvernance actionnarial, reposant sur le marché, institution qui était supposée régler les problèmes d'agence et de gouvernance managériale<sup>3</sup>.

Ce modèle fondé sur la création de valeur actionnariale offrait une solution élégante aux problèmes posés par la séparation entre la propriété du capital (les actionnaires) et le contrôle des décisions opérationnelles (les managers), à l'origine de conflits d'intérêts entre les actionnaires et les managers. Il démontrait les conditions sous lesquelles les forces du marché concurrentiel agissaient pour discipliner les managers, notamment à partir des années 1980, avec la montée en puissance des règles de la libre concurrence, l'internationalisation des marchés et le rôle croissant des fonds d'investissement<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Jamali ( D),. Safieddine (A)(M) and Rabbath(M), Op.cit, p. 449.

<sup>2</sup> CRIFO (P), REBÉRIOUX (A): « Gouvernance et responsabilité sociétale des entreprises : Nouvelle frontière de la finance durable ? », revue d'économie financière, num117 : 26, 2015, pp. 207- 209.

<sup>3</sup> CRIFO (P), REBÉRIOUX (A), Op.cit, p.209.

<sup>4</sup> Ibid, p. 208.



---

A la fin des années 1990, les excès de la bulle financière sont venus jeter un certain discrédit sur le bien-fondé de la création de valeur actionnariale et sur certains dirigeants et investisseurs peu scrupuleux. La pression croissante sur les cadres et les directeurs pour qu'ils prennent plus en compte les intérêts des autres parties prenantes de l'entreprise est venue progressivement modifier ce modèle conventionnel de gouvernance, en donnant à la notion de responsabilité sociale et environnementale un rôle clé à jouer dans la gouvernance. Les dispositifs en matière de RSE mis en place par les entreprises depuis les années 2000 ont alors pour objectif de regagner la confiance, l'image et la légitimité<sup>1</sup>.

Ce second modèle de gouvernance, partenarial, se développe donc en réponse aux pressions de la société civile et pour limiter la « contestabilité sociale » des entreprises, conjointement à l'accroissement du poids des actionnaires socialement responsables, sensibles aux attentes de toutes les parties prenantes.

Mais pour les défenseurs du modèle actionnarial, la prise en compte des parties prenantes dans la gouvernance revient à nier le droit des propriétaires de l'entreprise (Moore, 1999).

Tandis que d'autres auteurs attestent que la création de la valeur actionnariale produit, par extension, de la valeur partenariale. Ainsi, pour Albouy (Albouy, 2006), « créer de la valeur pour les actionnaires nécessite d'avoir toujours plus de clients satisfaits avec de bons produits, développés par des employés motivés et de qualité, en liaison avec les meilleurs fournisseurs et sous-traitants possibles, tout en respectant les réglementations édictées par les pouvoirs publics. »

Pour Friedman, la responsabilité sociale de l'entreprise est un réconciliateur : une entreprise est une organisation socialement construite, elle ne peut pas avoir de 'responsabilités', seules les personnes ont des responsabilités. Le dirigeant quant à lui n'a pas de responsabilités qu'envers le propriétaire de l'entreprise, l'actionnaire. Selon Friedman (1970), lorsque le dirigeant dépense plus d'argent que nécessaire pour protéger le client, le consommateur ou l'environnement, il impose indirectement au principal (qu'il considère comme étant soit les actionnaires, les consommateurs ou les salariés) le paiement et l'affectation d'une forme de taxation que seul le gouvernement est en droit de décider.

## **1.2. Évolution des régimes de gouvernance : vers une convergence**

Les deux modèles de gouvernance typiques qui viennent d'être présentés offrent toutefois une vision assez statique de la réalité. En pratique, des changements institutionnels majeurs ont eu lieu ces dernières décennies, parallèlement à des évolutions dans la structure de l'actionnariat et la relation entre RSE et gouvernance, avec l'émergence de développement durable. Il en résulte une certaine convergence dans les modèles de gouvernance, identifiable à travers quatre dimensions principales : la structure de la propriété du capital, les exigences en matière de divulgation d'information, la composition des conseils d'administration et la

---

<sup>1</sup> CRIFO (P), REBÉRIOUX (A), Op.cit, p. 209.

---

prise en compte des attentes des parties prenantes et des enjeux liés au développement durable et RSE<sup>1</sup>.

### **1.2.1. Les exigences en matière de divulgation d'information<sup>2</sup>**

Elles sont devenues un mécanisme crucial de discipline et de responsabilisation des dirigeants. Aux États-Unis, par exemple, le législateur (la Security Exchange Commission – SEC) a progressivement augmenté les exigences en matière de divulgation d'information financière pour répondre aux scandales à répétition qui ont marqué les années 1990 et 2000, et les investisseurs réclament également de leur côté une plus grande transparence de l'information.

En Europe continentale, il faut attendre le milieu des années 2000 pour voir augmenter les exigences en matière de communication et de transparence de l'information financière. En outre, les nombreux codes de gouvernance adoptés depuis trois décennies dans ces pays poussent les entreprises au respect de principes fondamentaux de gouvernance. Aujourd'hui, toutes les juridictions invitent les firmes à respecter l'un de ces codes ou à expliquer pourquoi elles ne le font pas, sur le principe du « se conformer ou s'expliquer ». En Europe, la recommandation du 21 mai 2003 de l'Union européenne oblige les États membres à choisir un texte de référence unique pour les entreprises. Par exemple, le code de gouvernance de 2012 sert de référence aux firmes cotées en France et au Royaume-Uni. Comme nous le verrons dans la suite de l'article, les réglementations en matière de RSE ont largement suivi cette voie du « se conformer ou s'expliquer » propre aux codes de gouvernance.

### **1.2.2. La composition des conseils d'administration<sup>3</sup>**

Les pressions sont allées croissantes ces dernières années pour augmenter le nombre d'administrateurs indépendants au sein des conseils des entreprises les plus importantes. De fait, leur proportion a significativement augmenté dans la plupart des pays développés. Aux États-Unis d'abord, alors que dans les années 1950, seuls 20 % en moyenne des administrateurs étaient indépendants ; au milieu des années 2000, ce sont près de 75% qui sont identifiés comme tels. En France, l'Autorité des marchés financiers (AMF) note en 2010, sur la base des informations communiquées par les sociétés, que la moyenne d'indépendants est d'environ 55 % pour les plus grandes entreprises cotées en 2009 et cette proportion est d'autant plus élevée que le capital est dispersé.

Derrière cette évolution favorisant la convergence dans les modes de gouvernance prévaut l'idée selon laquelle l'appel à une expertise extérieure et dépourvue de conflits d'intérêts permettrait d'améliorer les choix stratégiques des entreprises, et notamment d'éviter les erreurs flagrantes que pourrait commettre un management livré à lui-même.

---

<sup>1</sup> CRIFO (P), REBÉRIOUX (A), Op.cit, p.209.

<sup>2</sup> Ibid, p.211.

<sup>3</sup> Ibid, p.212.

### **1.2.3. La prise en compte des attentes des parties prenantes et des enjeux liés au développement durable**

La montée en puissance des enjeux liés au développement durable dans la gouvernance des entreprises se reflète dans le développement et l'essor de l'ISR. En pratique, plusieurs types de fonds ISR coexistent. Les « fonds éthiques » sont apparus aux États-Unis dans les années 1920 en s'appuyant sur les visions morales de leurs promoteurs. Les « fonds socialement responsables » qui se sont développés dans les années 1960 s'appuient sur des valeurs morales, pas toujours religieuses, d'ONG, d'associations de consommateurs ou de syndicats, en appliquant des critères de sélection liés aux droits de l'homme, à l'environnement ou à la qualité des produits. Depuis les années 1990, les « fonds de développement durable » utilisent des critères de sélection des investissements avec un objectif de performance à long terme couplé à une volatilité réduite. Ils s'adressent notamment à des fonds de pension et comportent parfois une dimension significative d'activisme actionnarial (action auprès des dirigeants pour infléchir le pilotage de l'entreprise).

Ces fonds peuvent laisser penser que la diffusion de l'ISR à la gestion d'actifs classique pourrait permettre de promouvoir les objectifs de croissance verte sur les marchés financiers, *via* les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance des investissements réalisés. Ce mouvement a des conséquences importantes sur la gouvernance des entreprises. Le modèle actionnarial, qui donne la priorité aux intérêts des actionnaires minoritaires, est en quelque sorte réticent à considérer les intérêts des autres parties prenantes dans la gouvernance, sauf si cela améliore directement la valeur créée pour les actionnaires.

Ce rejet est illustré par la position de Milton Friedman pour qui « la seule responsabilité des dirigeants est d'accroître les profits » (Friedman, 1970). À l'inverse, le principe d'équilibre entre les intérêts divergents de toutes les parties prenantes serait au cœur du modèle partenarial, comme le met en avant Freeman (1984). Notons cependant que ce modèle tend à donner la priorité aux parties prenantes directes, actionnaires, salariés, gouvernements et partenaires commerciaux, laissant au second plan les parties prenantes plus indirectes, éloignées ou n'étant pas en lien d'affaires, notamment l'environnement ou les communautés locales.

## **2. Influence de RSE sur la gouvernance d'entreprise : approche partenariale**

La prise en compte par les organisations du concept de gouvernance d'entreprise et de ses implications participe au renouvellement de son statut. La GE orienté DD contribue aujourd'hui à répondre à la pression morale des parties prenantes et à la pression réglementaire. Elle traduit aussi un souci de la firme de récolter les fruits de sa bonne gouvernance à savoir bénéficier d'un regain de légitimité. Ce processus est surtout un outil d'intégration des PP.

## **2.1. L'efficacité d'un système de gouvernance intégrant les parties prenantes**

Les réflexions récentes en termes de gouvernance puisent dans les concepts de la responsabilité sociétale et du DD des valeurs et des objectifs susceptible de raviver la confiance des investisseurs dans les principes de bonne gouvernance. Dès lors, le choix d'un système de gouvernance d'entreprise valorisant la création de valeurs pour l'ensemble des partenaires est ainsi privilégiée par de nombreux spécialistes. (Gomez 1996, 2001), par exemple, considère qu'un système de GE efficace doit respecter trois principes<sup>1</sup> :

- **Garantir l'égalité entre les actionnaires quel que soit le nombre d'actions possédé** : cela signifie entre autre 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** : pour l'auteur, 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 faut 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 fait la part belle, en effet, à 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 coté, qu'un système efficace doit jouer deux rôles principaux :

### **2.1.1. Le rôle préventif de la gouvernance**

Un système efficace doit favoriser une répartition équilibré et durable des richesses créées par l'entreprise. Ainsi, comme en matière de politique, la paix, pour durer, doit édifier, entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, un espace de règles communes favorisant un jeu à somme positive (win-win game). Cet état de contentement réciproque doit permettre d'éviter des situations de crise ne se créent du fait de l'initiative d'une partie prenante mécontente<sup>2</sup>.

### **2.1.2. Le rôle curatif de la gouvernance**

En cas de crise, le système retenu doit permettre de trouver une solution. De la rapidité de la réponse dépendra l'efficacité du système. Dans cette conception renouvelée de la gouvernance, la performance de l'entreprise n'est donc plus mesurée au regard de ceux de

---

<sup>1</sup> Olivier Meier, guillaume Schier, ouvernance, ethiue et RSE : etat des lieux et perspectives, edition Lavoisier, paris, 2009, pp.156-157.

<sup>2</sup> Olivier Meier, guillaume Schier, Op.cit, p. 157.

l'ensemble des parties prenantes. Cette conception est mesurée aujourd'hui par des agences de notation spécialisées<sup>1</sup>.

## **2.2. La mesure de la gouvernance d'entreprise par les parties prenantes**

Les tristement célèbres affaires comme celles de vivendi-universal, Enron ou Parmalat, par exemple, ont mis en évidence les faiblesses d'une gouvernance d'entreprise trop statique et pas assez préventif. Il est donc désormais crucial pour les investisseurs et les actionnaires de gérer le risque de la gouvernance d'entreprise dans les sociétés dont ils sont les ayant droits. Mais dès lors se pose la question de la mesure unitaire de ce risque. Cette question prend de l'ampleur lorsque les investisseurs sont amenés à gérer des portefeuilles internationaux, portant sur des centaines de valeurs localisées dans des dizaines de pays, dont les pratiques et les dispositifs réglementaires différent<sup>2</sup>.

Pour établir un système homogène d'analyse des pratiques de gouvernance d'entreprise permettant de comparer les sociétés, les agences de notations utilisent des critères d'évaluation de la qualité des pratiques de gouvernance d'entreprise. Ces critères ont été conçus en recoupant en ensemble de normes afférentes à la gouvernance d'entreprise<sup>3</sup> :

- Les grands principes OCDE
- Les critères et standards de L'ICGN international corporate governance network

Cet ensemble de critères repose sur trois principes cardinaux :

- L'indépendance, la transparence et la responsabilité.
- Le fonctionnement et l'indépendance du conseil d'administration
- L'intégrité, l'indépendance et l'impartialité du processus d'audit
- Les droits et protections des actionnaires
- La rémunération des dirigeants et des administrateurs
- L'actionnariat des dirigeants et des administrateurs

## **Section 3 : Impact de la RSE sur la gouvernance d'entreprise : revu de la littérature des recherches empiriques**

La responsabilité sociétale et la gouvernance des entreprises ont fait l'objet de plusieurs études et recherches en vue de montrer l'apport d'une démarche de RSE et l'apport d'une bonne gouvernance des entreprises, et la relation entre ces deux variables à l'aide des outils de mesure et d'analyse permettant de relier les planifications stratégiques à long terme et actions opérationnelles. La multitude de mesures utilisées pour appréhender ces deux concepts ont induit à une certaine ambiguïté dans les études empiriques étudiant cette problématique. L'intérêt de cette section est, ainsi, de présenter certaines études portant sur les avantages et inconvénients d'une démarche de RSE et leurs impact sur la gouvernance des entreprises dans les pays développés et émergents, et leurs résultats.

<sup>1</sup> Olivier Meier, guillaume Schier, Op.cit, p. 158.

<sup>2</sup> Olivier Meier, guillaume Schier, Op.cit, p. 163.

<sup>3</sup> Ibid, p. 164.

---

## **1. Cas des pays développés**

La gouvernance d'entreprise et l'engagement sociétal des entreprises ne connaissent pas le même succès dans le monde. Les résultats diffèrent selon le niveau de développement et d'industrialisation. Dans cette perspective, nous citons plusieurs études dans différents pays,

### **1.1. La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise**

Dans ce contexte (BEN LARBI et OHANESSIAN (2011)) ont mené une étude sur la Politiques RSE et création de valeur : Vers un modèle de gouvernance responsable, Cet article cherche à apprécier dans quelle mesure les politiques de responsabilité sociétale des entreprises pourraient insuffler une vision partenariale et coopérative et jeter les bases d'un modèle de gouvernance responsable nécessaire à la réussite du projet commun. En se basant sur La collecte d'informations par l'envoi de questionnaires, l'examen des documents publics (rapport annuel de gestion, rapport de développement durable), l'organisation de rencontres avec la direction de l'entreprise au sujet de ses politiques sociales et environnementales, ou encore grâce à la consultation des parties prenantes de l'entreprise (ONG, syndicats, pouvoirs publics, ...). Plusieurs réseaux internationaux d'agences se sont développés pour partager des bases de données.

La majorité des agences de rating adopte la méthode dite du "scoring". Cette méthode statistique permet d'analyser la situation de l'entreprise, sur la base d'un ensemble de critères pertinents, pondérés selon leur degré d'importance pour produire un score ou une note globale qui positionne l'entreprise sur une échelle de notation. L'approche sectorielle constitue une approche alternative ayant pour objectif de sélectionner les « meilleures » entreprises (the best in class) de chaque secteur d'activité, d'après des critères déterminés. D'autres organismes d'analyse sociétale préfèrent rendre compte de la situation de l'entreprise en produisant des « sustainability scenario » ou des profils qui identifient les opportunités et les risques sociaux et environnementaux que présente l'entreprise.

Dans cet article, nous avons pu apprécier dans quelle mesure la responsabilité sociétale des entreprises pourrait constituer un levier puissant et propice à l'émergence d'une vision partenariale et coopérative nécessaire à la réussite du projet commun. En effet, l'engagement d'une entreprise en matière de RSE l'oblige à être plus transparente dans le contrat social qu'elle a établi avec ses différentes parties prenantes. La RSE pourrait ainsi induire un changement de paradigme susceptible de jeter les bases d'un modèle de gouvernance responsable dont l'objectif consisterait à créer de la valeur tout en respectant les contraintes économiques, environnementales et sociales<sup>1</sup>.

Dans le même contexte (Ecile Ezanne et Marianne Rubinstein (2010)) ont examiné l'apport de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en matière de gouvernance d'entreprise, dans le secteur des télécommunications en France en analysant les différents

---

<sup>1</sup>[http://www.aderse.org/docatelecharger/congres\\_aderse\\_2008/actes/Articles/Session%203.7/Politiques%20RSE%20et%20creation%20de%20valeur%20%20Vers%20un%20modele%20de%20gou.pdf](http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%203.7/Politiques%20RSE%20et%20creation%20de%20valeur%20%20Vers%20un%20modele%20de%20gou.pdf), consulté le 05/01/2018 à 22 :12.

documents officiels publiés. Les résultats de cette recherche montrent que la RSE est utilisée par les entreprises pour pallier les défaillances de la gouvernance actionnariale, ce qui est d'ailleurs corroboré par l'étude appliquée au secteur des opérateurs de téléphonie mobile. L'examen approfondi des différents documents officiels publiés montre que les entreprises mettent en place des mécanismes de nature partenariale, formels et informels, conçus comme complémentaires plutôt que substituables au modèle actionnarial de gouvernance d'entreprise<sup>1</sup>.

## **1.2. La relation entre la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale des entreprises (RSE): les données provenant des États-Unis**

(Syed Umar Farooq, Peshawar Subhan Ullah, Danson Kimani) ont fait une étude en vue d'examiner la relation entre les mécanismes de gouvernance d'entreprise et la RSE en utilisant un échantillon de 247 entreprises américaines cotées en bourse de New York pour la période 2007-2011, dont le plus grand nombre de firme appartient aux secteurs des télécommunications, de la santé, de l'alimentation au détail et des boissons. En se basant sur un modèle de données de panel à effets aléatoires, en utilisant l'analyse de régression linéaire pour examiner la relation entre la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale des entreprises<sup>2</sup>.

Le score de gouvernance d'entreprise (indice) utilisé dans cette étude est un indice complet qui englobe une variété d'attributs de gouvernance d'entreprise incluant le respect du code de gouvernance, la structure du conseil, l'indépendance du conseil, la politique de rémunération, le système de contrôle interne et l'efficacité système<sup>3</sup>.

Où ils ont constaté que les entreprises ayant de solides caractéristiques internes de gouvernance d'entreprise - conformes au code de gouvernance d'entreprise - sont susceptibles d'investir davantage dans leurs activités de RSE. Donc les principaux résultats de cette étude sont les suivants<sup>4</sup>

La relation entre le score de gouvernance d'entreprise et le score de responsabilité sociale des entreprises est positive et les résultats sont significatifs. Cela indique que les entreprises dotées de solides mécanismes de gouvernance d'entreprise adopteront probablement une approche fondée sur les parties prenantes. Ces résultats concordent avec les résultats de recherches antérieures qui ont établi un lien entre la gouvernance d'entreprise et les pratiques de responsabilité sociale des entreprises (Hamid et Atan, 2011, Haniffa et Cooke, 2005, Hussainey et al., 2011, II Park et al., 2014, Ioannou et Sefareim, 2010, Khasharmeh et Desoky, 2013, Naser et Hassan, 2013, Perrigot et al., 2012, Said et al., 2009, Post et al., 2011, Razek, 2014).

---

<sup>1</sup>Cecile Cezanne, Marianne Rubinstein, La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise : Une application à l'industrie française des télécommunications. "Innovation, Governance and Finance: Current Issues and New Challenges", Nov 2010, Saint-Denis, France. <hal-00628645>, pp. 1-25.

<sup>2</sup>Syed U. F, Peshawar S. U, Danson K.: «The Relationship between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from the USA», Abasyn Journal of Social Sciences. 8(2), 2011, p. 197.

<sup>3</sup> Ibid. p. 204.

<sup>4</sup> Syed U. F, Peshawar S. U, Danson K, Op.cit, pp. 207- 208.

En outre, les résultats montrent que la variable de contrôle et le levier financier n'ont aucun effet sur la RSE, ce qui est cohérent avec les résultats de diverses études récentes (Uwuigbe et Egbide, 2012; Naser et Hassan, 2013; Echave et Bhati, 2010; Khasharmeh et Desoky, 2013, Haniffa et Cooke, 2005. Les études qui ont estimé la relation entre la RSE et l'effet de levier ont indiqué qu'il avait un signe négatif.

La relation entre la taille de l'entreprise et le score RSE est positive, ce qui signifie que les grandes entreprises se soucient davantage de leur réputation sur le marché. En plus, les grandes entreprises sont plus visibles pour les médias et les autres groupes de pression environnementaux axés sur le marché, où les grandes entreprises sont censées investir dans les relations avec les parties prenantes, comprenant les employés, les clients, les fournisseurs et l'environnement. La taille de l'entreprise est généralement utilisée comme variable de contrôle dans les recherches contemporaines sur la responsabilité sociale des entreprises et la gouvernance d'entreprise. En conséquence, la plupart des recherches ont montré l'influence de la taille de l'entreprise sur les pratiques de responsabilité sociétale des entreprises (BayouDET et al., 2012, Naser et Hassan, 2013 et Perrigot et al., 2012). La relation significativement positive entre la taille de l'entreprise et la divulgation RSE indique que les grandes entreprises sont plus sensibles à la surveillance externe du marché, en particulier celles exercées par des groupes de pression externes tels que les agences de protection de l'environnement et les médias d'investigation.

De plus, les grandes entreprises disposent de ressources financières importantes pour investir dans des activités de RSE. Une autre raison d'une relation positive pourrait être que les grandes entreprises peuvent initier des activités RSE comme un symbole et / ou une stratégie pour attirer les investisseurs afin d'attirer des capitaux sur les marchés financiers, ciblant particulièrement les investisseurs plus soucieux de l'environnement. Donc, une amélioration de la responsabilité sociétale des entreprises peut être utilisée comme un moyen d'accroître l'attractivité des actions d'une entreprise pour attirer l'attention de nouveau investisseur.

Globalement, la relation positive entre la gouvernance d'entreprise et la divulgation RSE indique que la gouvernance d'entreprise vise non seulement à maximiser la valeur pour les actionnaires mais aussi à maintenir une approche équilibrée en maximisant la valeur des actionnaires et en répondant aux intérêts des parties prenantes. Bien que la réglementation de la gouvernance d'entreprise dans les marchés occidentaux insiste principalement sur la création de valeur pour les actionnaires, les parties prenantes, y compris les groupes de pression, jouent un rôle important dans la définition des objectifs ultimes des grandes organisations.

Nous concluons en fonction des conclusions du document selon lesquelles les grandes entreprises ont tendance à se soucier davantage de leur réputation sur le marché extérieur par rapport aux petites entreprises; tandis que les investissements RSE de ces derniers sont également susceptibles d'avoir une association positive significative avec leur image de marque. De plus, les grandes entreprises ont tendance à avoir plus de ressources que les



---

petites et moyennes entreprises, en termes de capital et de talent; et donc ils sont capables de faire d'énormes investissements dans les activités de RSE

Donc Les résultats de cette étude confirment l'existence d'une relation significative entre la gouvernance d'entreprise et les pratiques RSE des entreprises interrogées.

## **2. Cas des pays émergents**

Dans l'objectif de faire référence à des travaux de recherches portant sur les pays émergents nous citerons les cas suivants

### **2.1. Gouvernance d'entreprise et responsabilité sociale des entreprises Synergies et interrelations**

Une étude (Dima Jamali et al., 2008) porte sur la Gouvernance d'entreprise et la RSE Synergies et interrelations, qui cherche à explorer les interrelations entre la gouvernance d'entreprise (CG) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE), en étudiant la conception et l'interprétation de cette relation dans le contexte d'un échantillon des entreprises opérant au Liban. En conséquence, elle cherche à mettre en évidence les interconnexions croissantes ou les interfaces entre GE et RSE, en capitalisant sur de nouvelles perspectives dans une perspective de pays en développement<sup>1</sup>. Cette étude empirique repose sur une méthode descriptive (Gephart, 2004), menée auprès d'un échantillon de huit sociétés opérant au Liban basée sur des entretiens approfondis avec des managers pour explorer leurs interprétations par rapport à la gouvernance d'entreprise et la RSE, et leurs perceptions du lien et relation entre les deux concepts. L'échantillon de cette recherche est composé de huit moyennes et grandes entreprises opérant dans Liban, dont six appartiennent à des Libanais, tandis que deux filiales de sociétés multinationales<sup>2</sup>.

Cette composition d'échantillon diversifiée a été jugée nécessaire pour déterminer les différentes perceptions et interprétations des gestionnaires et managers des entreprises. Cette recherche est basée sur des entretiens semi-directif, basé sur la revue de la littérature, traitant des pratiques de gouvernance d'entreprise, des pratiques de RSE et des relations GE-RSE<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Jamali ( D),. Safieddine (A)(M) and Rabbath, Op.cit, p. 443.

<sup>2</sup> Ibid. p. 450.

<sup>3</sup> Jamali ( D),. Safieddine (A)(M) and Rabbath, Op.cit, p. 451.

**Tableau N°06 : Les axes de l'entretien**

Axes 01	Axes 02	Axes 03
Gouvernance d'entreprise (CG)	Responsabilité sociale des entreprises (RSE)	Conception de la relation CG / RSE
Structure de propriété Composition du CA Comités du CA Codes de conduite codes de gouvernance Régimes d'indemnisation des dirigeants Divulgation requise Motifs d'une bonne pratique de la GE	Conception de la RSE Activités de RSE Formalité du programme RSE Valeurs RSE Principes motivant la RSE Avantages attendus de la RSE Parties prenantes les plus importantes Mesure de la RSE	Pilier CG de la RSE Dimension RSE de CG CG-CSR fait partie du continuum

**Source:** Jamali ( D),. Safieddine (A)(M) and Rabbath(M): « Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships», Journal compilation, CORPORATE GOVERNANCE, Volume 16 Number 5 September 2008,p. 451.

La dernière partie de l'interview a été consacrée à une discussion sur les différentes interrelations potentielles entre la GC et la RSE, conformément à nos trois modèles présentés précédemment dans la section 1.

Après la transcription des entretiens et la compilation des études de cas, un effort analytique conjoint impliquant les trois auteurs s'est concentré sur la détection des points communs et les convergences dans les déclarations fournies par rapport aux dimensions de base décrites dans le tableau 06; les zones de divergence ont également été notées, débattues et mises en évidence<sup>1</sup>.

Dans le cadre de la méthodologie décrite ci-dessus, les principaux résultats de cette recherche suggérant que la majorité des managers conçoivent la GE comme un pilier nécessaire pour une RSE durable. Ces résultats sont significatifs et intéressants, ce qui implique cette préoccupation récente de GE dans les pays en développement commence à être contrebalancée par un certain intérêt / donner plus d'attention à la RSE, avec une appréciation croissante de leurs interdépendances et la nécessité d'aller au-delà de la conformité de la GE vers une performance volontaire de la RSE<sup>2</sup>.

La première conclusion qui peut être tirée en toute sécurité est que la gouvernance d'entreprise et la RSE ne devraient pas être considérés et maintenus indépendamment. La gouvernance d'entreprise n'est pas totalement efficace sans une démarche RSE durable car une entreprise doit répondre aux besoins de ses différents acteurs pour être rentable et créer de la valeur pour ses actionnaires / propriétaires. Cette recherche interprétative dans le contexte libanais suggère que la plupart des personnes interrogées apprécie la convergence croissante entre la GE et RSE, avec l'idée que plus le cadre de gouvernance d'entreprise est solide, plus

<sup>1</sup> Ibid, p. 450.

<sup>2</sup> Jamali ( D),. Safieddine (A)(M) and Rabbath, Op.cit, p. 451.

l'évolution vers un développement durable de la RSE est probable. À cet égard, ces résultats soutiennent les idées d'Elkington (2006)<sup>1</sup> que l'ordre du jour de la RSE est progressivement une extension du programme du GE et relève des conseils d'administration. Comme indiqué dans cet article, la nature de la gouvernance d'entreprise définit le ton général de l'organisation et peut être utilisé pour inciter les cadres à poursuivre des buts et des objectifs spécifiques dans le domaine de la RSE<sup>2</sup>.

Donc nous constatons que cette étude apporte des contributions importantes et constitue une avancée significative dans la recherche GE-RSE. L'étude a exploré des conceptions et des applications de GE et RSE dans les pays en développement ainsi que des interprétations des interfaces de GE-RSE, suggérant que la GE et RSE doivent être considérés comme des piliers complémentaires pour une croissance durable des entreprises dans un environnement globalisé. Cette recherche remet en outre en question l'hégémonie de la théorie des agences comme paradigme dominant dans la recherche de GE et RSE, soulignant l'utilité de la théorie alternative des acteurs et des institutions pour expliquer un mélange complexe de motivations et d'orientations normatives et instrumentales dans les pays en développement<sup>3</sup>.

## **2.2. Les questions de gouvernance dans les entreprises socialement responsables**

Dans ce contexte une étude à été faite par (**Imen Khanchel El Mehdi**) dans le but d'étudier si les caractéristiques de gouvernance des entreprises socialement responsables diffèrent de celles des autres entreprises. A partir d'un échantillon d'entreprises socialement responsables (classées dans Business Ethics magazine) et d'un échantillon témoin pour la période 2006-2009, cette étude cherche à savoir si la responsabilité sociale était un levier déterminant qui contribuerait à l'amélioration de la qualité de gouvernance<sup>4</sup>.

Pour ce faire elle s'est basée sur une étude en deux étapes et ce afin de vérifier si la responsabilité sociétale des entreprises constitue réellement un levier déterminant qui contribue davantage à l'amélioration de la qualité de gouvernance. Dont la première étape, était consacré à la détermination des caractéristiques de gouvernance des entreprises socialement responsables, en vue de les comparer par la suite à celles de l'échantillon témoin et ce afin de vérifier s'il existe des différences significatives entre les deux groupes. L'objectif d'une telle démarche était de détecter les aspects de gouvernance qui caractérisent les entreprises socialement responsables et qui les différencieraient des entreprises de l'échantillon témoin. Pour ce faire, des analyses univariées et des tests de student et de Wilcoxon ont été adoptés. Dans une seconde étape, elle a examiné l'existence de relations entre le type de firmes (socialement responsable ou non) et les caractéristiques de

---

<sup>1</sup>Elkington, J: «Governance for sustainability, Corporate Governance», An International Review, 14, 2006, pp. 522-529.

<sup>2</sup>Jamali ( D),. Safieddine (A)(M) and Rabbath, Op.cit, p. 455.

<sup>3</sup> Ibid. p. 457.

<sup>4</sup>Imen Khanchel El Mehdi : «Les questions de gouvernance dans les entreprises socialement responsables», Management international, Volume 17, numéro 2, hiver 2013, p. 31.

gouvernance. L'objectif d'une telle démarche était de vérifier s'il existe une relation de causalité entre la responsabilité sociale et la gouvernance. Pour cela, nous avons eu recours à une analyse multivariée en utilisant un modèle logit<sup>1</sup>. Les résultats de cette étude se résument comme suit :

Les entreprises socialement responsables et les entreprises de l'échantillon témoin ont en moyenne des caractéristiques de gouvernance similaires. Par exemple, le comité d'audit est composé en moyenne de quatre membres dans les deux échantillons considérés (à l'exception de l'année 2006). Par ailleurs, les statistiques descriptives montrent que certaines variables de gouvernance n'évoluent pas dans le temps. Par exemple, le nombre moyen des administrateurs présents dans le conseil d'administration est le même pour toute la période d'étude.

Les résultats de l'analyse univariée, démontrent qu'il y a certaines différences au niveau des caractéristiques de gouvernance entre les deux échantillons considérés. Plus spécifiquement les résultats montrent que la structure et l'activité du conseil d'administration diffèrent selon qu'il s'agit ou non d'entreprises socialement responsables. La première différence se rapporte au nombre moyen d'administrateurs siégeant au conseil d'administration, les entreprises socialement responsables semblent comporter, en moyenne, plus d'administrateurs dans leur conseil d'administration que les autres entreprises (non socialement responsables). La seconde différence se rapporte à la diversité du conseil d'administration. Plus précisément en 2006, les conseils d'administration des entreprises socialement responsables comportent en moyenne plus d'administrateurs femmes que ceux des entreprises appartenant à l'échantillon témoin<sup>2</sup>.

Toutefois, les résultats de l'analyse multivariée révèlent que la gouvernance ne permet pas de prédire le type de firme. Ces résultats ont été expliqués par certaines spécificités du concept de responsabilité sociale (volontariat, absence de processus de contrôle, phénomène de mode..) ainsi que par les lacunes actuelles de la théorie des parties prenantes comme un cadre théorique expliquant la relation gouvernance-responsabilité sociale<sup>3</sup>.

Donc nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de différences au niveau des caractéristiques de gouvernance des deux types de firmes. Les résultats de cette étude infirment celui de Koehn et Ueng (2005) qui démontrent que les entreprises ayant une bonne gouvernance ont moins de chance d'appartenir aux entreprises socialement responsables. Koehn et Ueng (2005) démontrent également que les entreprises ayant un système de gouvernance efficace sont moins bien classées dans le magazine « Business Ethics » que celles ayant une gouvernance inefficace.

---

<sup>1</sup> Imen Khanchel El Mehdi : «Les questions de gouvernance dans les entreprises socialement responsables», Op.cit, p. 39.

<sup>2</sup> Ibid. p.39.

<sup>3</sup> Imen Khanchel El Mehdi : «Les questions de gouvernance dans les entreprises socialement responsables», Op.cit, p. 41.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer l'absence de relation entre les caractéristiques de gouvernance et la responsabilité sociale dans cette étude. D'abord, l'amélioration de la qualité de la gouvernance n'entraîne pas systématiquement la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes (Wirtz, 2005). Ainsi les défenseurs d'une vision actionnariale de la gouvernance montrent que le dirigeant doit prendre les décisions qui contribuent à augmenter la valeur de marché de l'entreprise tout en tenant compte des limites en connaissances et compétences puisque tout ce qui sert les intérêts des actionnaires contribuera à améliorer le bien-être collectif (Jensen, 2002). Donc, l'entreprise est perçue comme un instrument appartenant à des actionnaires qui en disposent librement et dont l'objectif se limite à faire des profits. Le dirigeant, quant à lui, il est un employé (dans la plupart des cas) et il doit mener l'entreprise à la guise des actionnaires, c'est-à-dire maximiser les profits. Ainsi, toute action contraire à la maximisation des profits corporatifs contrevient au mandat du dirigeant. De plus, les parties prenantes de part leur statut, n'ont pas pour autant de droit à la gouvernance (Sternberg, 2001). D'ailleurs, si l'amélioration de la qualité de gouvernance pourrait aider le dirigeant à gérer l'entreprise de façon plus efficace, les investisseurs, par exemple, n'ont ni les mêmes priorités ni les mêmes objectifs (Khanchel, 2007 a; Wirtz, 2005)<sup>1</sup>

Par ailleurs, plusieurs arguments avancés dans la littérature expliquent que la bonne gouvernance pourrait ne pas être une priorité pour les entreprises. Le premier argument, soutenu par certaines études (Johnson, Daily et Ellstrand, 1996; Wirtz, 2005), indique que les bonnes pratiques de gouvernance ne sont pas des facteurs pertinents. En effet, « la bonne gouvernance est beaucoup plus un élément de distinction qu'un facteur de différenciation »<sup>2</sup>. Le deuxième argument précise que les concepts théoriques relatifs à la gouvernance ne sont pas nécessairement validés au niveau empirique (Heracleous, 2001). Un troisième argument, présenté par Deloitte (2006), stipule que l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance peut conduire l'entreprise plus vers un respect formel des dispositions plutôt qu'à une adhésion réelle aux principes de gouvernance; c'est la pratique de « box-ticking ». En nous basant sur la théorie néo-institutionnelle, le quatrième argument stipule que les entreprises n'adoptent pas les pratiques les plus efficaces, mais plutôt celles les plus acceptées socialement (à un moment donné). Ce comportement s'explique par le besoin de recherche de pouvoir et de légitimité (le concept d'isomorphisme). Enfin « certaines caractéristiques du conseil d'administration peuvent être appropriées pour certaines firmes, mais en même temps non adéquates pour d'autres »<sup>3</sup>. Ce dernier argument trouve ses fondements dans la théorie de contingence qui stipule que les différents types de firmes exigent des pratiques de gouvernance différentes.

De plus, la responsabilité sociale est parfois perçue comme un phénomène de mode et certaines entreprises se montrent très sceptiques face à ce comportement et le considèrent comme un outil stratégique (Abrahamson, 1991; Acquier et Aggeri, 2008). D'ailleurs, différentes typologies de comportements stratégiques en matière de responsabilité sociale

---

<sup>1</sup> Ibid. p. 44.

<sup>2</sup>Heracleou, L. (2001). "What is the impact of corporate governance on organisational performance ?" *Corporate Governance : An International Review*, Vol.9, N°3, p.168.

<sup>3</sup> Heracleou, L, Op.cit, p.70.

des entreprises peuvent être avancées dont toutes ne renvoient pas nécessairement à des engagements de ces entreprises. Ces dernières affichent des concepts et des valeurs morales sans pour autant s'y conformer. Ainsi les positions exprimées ne sont pas cohérentes avec leurs engagements réels. Les entreprises se limitent donc à des stratégies symboliques centrées sur l'image et la réputation. Tous ces arguments soutiennent que deux pratiques ne doivent pas être négligées. La première, est celle du « benchmarking »; les entreprises s'observent attentivement les unes les autres, même si elles n'appartiennent pas au même secteur d'activité ou au même pays. Ainsi, certaines entreprises mettent en place des pratiques de RSE pour se placer dans la mouvance des autres entreprises qui communiquent de plus en plus sur leurs bonnes pratiques. La seconde est celle du mimétisme qui contribue à renforcer le développement des pratiques socialement responsables (Gond, 2006)<sup>1</sup>.

Enfin le résultat de cette étude a été expliqué aussi bien par le caractère volontaire de la responsabilité sociétale que par la faiblesse du processus de vérification de l'intégrité des rapports conduisant souvent à une utilisation symbolique de la responsabilité sociétale et engendrant une certaine manipulation (côté esthétique plutôt qu'éthique). Ceci s'explique par le comportement et les mauvaises intentions de certaines entreprises, censées être socialement responsables, et qui profitent de leur statut, le considérant ainsi comme un instrument justifiant leurs légitimités. C'est dans ce cadre que Le Menestrel (2003) stipule que la responsabilité sociétale a deux faces; la face brillante et souriante (préoccupations sociétales et environnementales) et la face sombre (les politiques de responsabilité sociale de l'entreprise n'envisagent ni l'établissement d'un lien entre les produits et la santé ni même la discussion des règles applicables au travail et surtout aux capitaux).

Les résultats de cette étude se contrarient avec les résultats de l'étude empirique qui a été menée par AMAMI I et MAALEJ (2015) dans le même contexte tunisien. Dont le but de l'étude est d'explorer les relations entre la gouvernance d'entreprise (GE) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Où ils ont enquêté de façon empirique, la conception et l'interprétation de cette relation dans le contexte d'un échantillon d'entreprises opérant en Tunisie. Cette étude s'est orientée vers deux objectifs importants : elle suggère qu'il ya une relation, et un chevauchement croissant entre la GE et la RSE. Tout d'abord, elle tend à identifier et comprendre la nature et l'étendue de la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la GE. Ensuite, elle vise à tenir compte des explications de cette relation et évaluer la nécessité d'améliorer les pratiques de la responsabilité sociale d'entreprise à travers la gouvernance des entreprises tunisiennes. Cette étude a révélé un lien positif statistiquement significatif entre la RSE et la GE. En outre, ils ont constaté que les entreprises ayant une bonne gouvernance se sont engagées davantage dans des activités de RSE<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Imen Khanchel El Mehdi : «Les questions de gouvernance dans les entreprises socialement responsables», Op.cit, p. 44.

<sup>2</sup> AMAMI I, MAALEJ : « La RSE et la gouvernance des entreprises: Étude empirique dans le contexte Tunisien», Revue de Management et de Stratégie, (4:2), 2015, pp.24-41.

### **Conclusion du troisième chapitre**

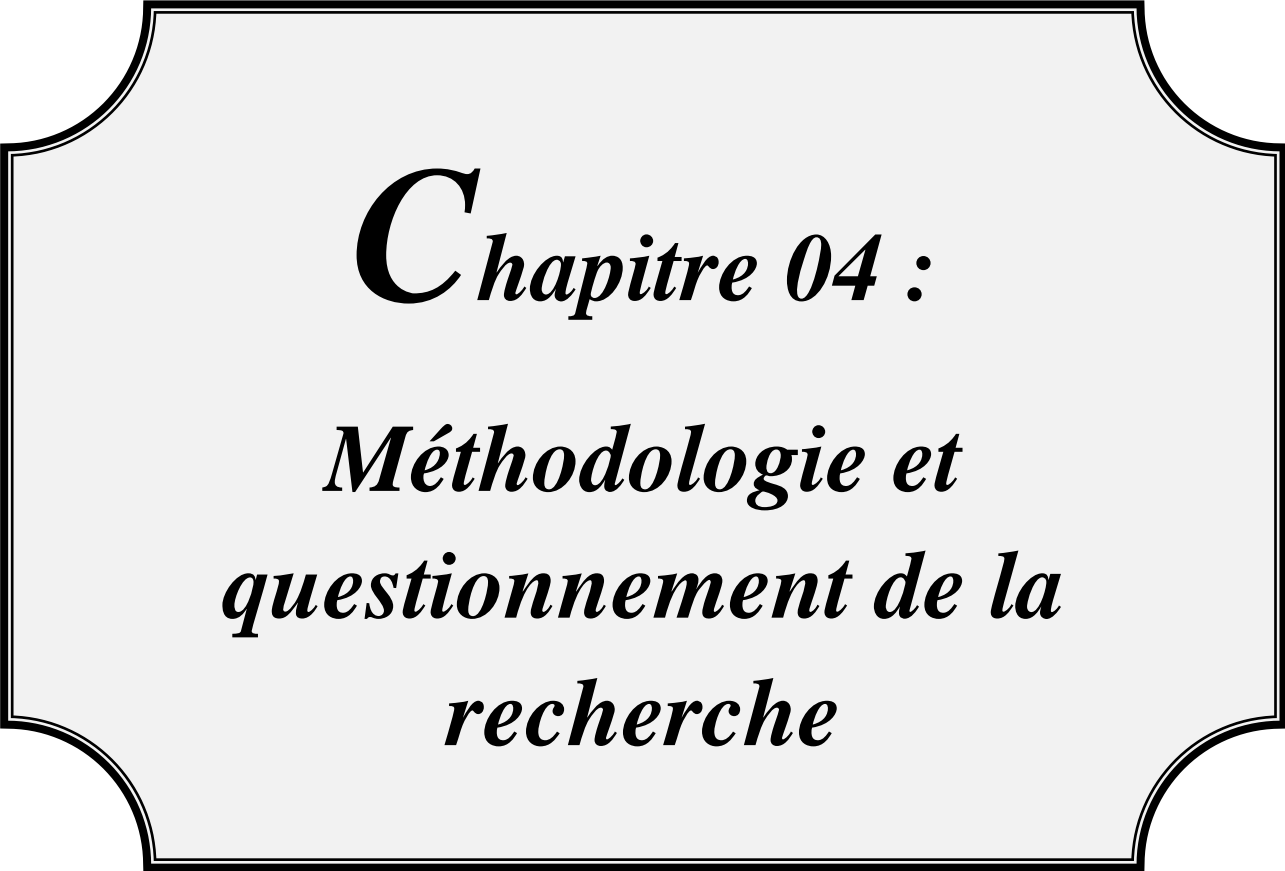
De nombreux chercheurs en RSE se sont intéressés à la question de savoir si la valeur, la performance et l'image des entreprises socialement responsables est supérieur, inférieur ou égal à celles des entreprises qui ne sont pas socialement responsables (Orlitzky, Schmidt et Rynes, 2003; McWilliams et Siegel 2000, Griffin et Mahon 1997). Il est possible que les entreprises soient prêtes à adopter des pratiques socialement responsables lorsqu'elles supposent que la plupart des gens apprécient et, en même temps, que le coût n'est pas significatif.

Il est courant aujourd'hui que les grandes entreprises s'impliquent dans des pratiques socialement responsables et il n'y a pas beaucoup de différence entre les entreprises multinationales et les entreprises publiques algériennes. Les deux ont fait l'objet de pressions de la part de diverses parties prenantes telles que les travailleurs, les clients, les fournisseurs, les sociétés, le gouvernement, les ONG et les actionnaires institutionnels pour s'impliquer dans les activités de RSE. Sur la base du point de vue économique, les entreprises devraient être impliquées dans les activités de RSE si elles pensaient que les avantages couvraient les dépenses correspondantes dans la perspective de l'entité décisionnelle (Paul et Seigel, 2006)<sup>1</sup>.

Dans le contexte algérien, peu d'études sur la RSE ont été menées. Ce qui nous a incités à étudier cette variable et son impact sur la gouvernance des entreprises. Comme dans ce chapitre des études importantes ont été évoquées sur la relation entre la RSE et la GE. Le chapitre suivant sera consacré à la méthodologie de notre recherche et la présentation des questionnements de l'étude concernant la relation entre la RSE et la gouvernance d'entreprise publiques dans le cas algérien

---

<sup>1</sup> Mustaruddin, Op.cit, p. 108.



***Chapitre 04 :***  
***Méthodologie et***  
***questionnement de la***  
***recherche***



## **Introduction du quatrième chapitre**

Après avoir mis l'accent dans le chapitre précédant sur la relation entre la RSE et la gouvernance des entreprises d'un point de vue théorique, nous suggérons de déterminer empiriquement l'impact de la RSE sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes mais avant ça nous devons d'abord présenter notre méthodologie de recherche.

Tout travail scientifique se base, en effet, sur une conception et une vision des choses qui est considérée comme une condition de la cohérence globale du projet de recherche (Roger et 2003 in Demaria, 2008). D'où l'importance de déterminer une méthodologie de recherche, qui représente un élément essentiel de validité des connaissances produites dans une thèse de recherche d'intention scientifique.

De ce fait, dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à la méthodologie de recherche mise en œuvre dans cette thèse. Nous décrivons, en premier lieu, notre positionnement épistémologique positiviste en suivant une démarche **hypothético-déductive** qui semble être la plus approprié pour notre problématique et par la suite nous allons présenter l'évolution de la gouvernance d'entreprise en Algérie et l'état des lieux de la RSE en Algérie, et puis nous allons formuler les différents questionnements de recherche auxquels nous essayons de répondre empiriquement utilisant des outils de collecte et d'analyse des données qui feront l'objet de la troisième section.

## Section 01 : Posture épistémologique et méthodologique

Tout travail de recherche repose sur une certaine vision, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. Une explication de ces présupposés épistémologique permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable.

Donc l'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance. La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche<sup>1</sup>.

### 1. Posture épistémologique

En effet, mener une réflexion épistémologique, théorique et méthodologique a généralement comme but de déterminer des points de repères et des guides pour le chercheur en lui permettant de construire, de réaliser et de discuter son projet de recherche (Wacheux, 1996). Pour Le Moigne (1995), la science de gestion est une science de l'ingénierie des organisations. Son objectif est de s'intéresser au processus de conception d'actions organisationnelles finalisées.

#### 1.1 Définition de l'épistémologie

Toute recherche repose sur une certaine conception de son objet de connaissance, utilise des méthodes de nature variée (expérimentale, historique, discursive, ...) reposant sur des critères de validité spécifiques ; avance des résultats visant à expliquer, prédire, prescrire, comprendre ou encore construire et transformer le monde auquel elle s'adresse<sup>2</sup>.

Dans la science de gestion, l'épistémologie est définie « comme l'étude de la constitution des connaissances brulables » (Piaget, 1967). Elle est considérée comme la philosophie de connaissance, la théorie de sciences ou encore comme la théorie de la connaissance (Cohen, 1996). Pour Wacheux (1996), la posture épistémologique facilite au chercheur son travail et la formulation de son projet de recherche. De plus, elle apparaît primordiale à toute recherche qui s'opère (Martinet, 1990) dans la mesure où elle permet au chercheur de procéder à des démarches de recherche et à des connaissances différentes<sup>3</sup>.

Tandis que, l'épistémologie dans la recherche en management peut se définir comme la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science. En ce sens elle cherche à caractériser la science afin d'estimer la valeur logique et cognitive des connaissances qu'elle produit pour décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée (Soler, 2000). Cette définition normative tend à s'effacer aujourd'hui au profit d'une conception plus ouverte qui considère l'épistémologie comme une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances

<sup>1</sup>Raymond-Alain Thietart et al, *Méthodes de recherche en management*, édition Dunod, Belgique, 2007, p. 13.

<sup>2</sup> Raymond-Alain Thietart et al, *Méthodes de recherche en management*, édition Dunod, Paris, 2014, p. 15.

<sup>3</sup> Fatima Ez-Zahra Taoukif, OP.cit, p. 160.

sont produites et justifiées. L'épistémologie se définira alors plutôt comme « l'étude de la constitution des connaissances valables »<sup>1</sup>.

La posture épistémologique offre au chercheur les outils d'une pratique scientifique consciente d'elle-même et contrôlée, « pour lutter contre les contraintes de l'espace théorique du moment et pour dépasser les prétendues incompatibilités, les prétendues oppositions, les prétendues voies inconciliables »<sup>2</sup> (Bourdieu, 1987).

## **1.2 Les paradigmes épistémologiques**

Un paradigme épistémologique est un système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie. Ces hypothèses concernent donc ce qui est considéré comme connaissable, ce qu'est la connaissance, et comment se constitue la connaissance.

Selon Kuhn (1983), trois postures peuvent être distinguées, en sciences de l'organisation pouvant être constituées des modèles, des schémas intellectuels ou cadres de référence, dans lesquels peuvent s'inscrire les chercheurs en sciences de l'organisation, pour mener une étude empirique. Ce sont le courant positiviste, constructiviste et interprétativiste. Le choix d'un paradigme permet, en effet, au chercheur de se positionner et faciliter la formulation de sa question et de son travail de recherche<sup>3</sup>.

Le paradigme positiviste est souvent présenté comme le paradigme dominant les sciences de l'organisation et revendique un positionnement réaliste. L'interprétativisme, défendant la particularité des sciences humaines en générale et des sciences de l'organisation en particulier, s'oppose traditionnellement au positivisme. Le constructivisme enfin, tend aujourd'hui à étendre l'influence de sa conception de la connaissance au sein de la communauté des chercheurs en science de l'organisation (David et al., 2000). Il partage avec le courant un certain nombre d'hypothèses relativiste<sup>4</sup>.

Donc le projet du positivisme et d'expliquer la réalité, pour l'interprétativisme ce sera avant tout de la comprendre et pour le constructivisme, il s'agira essentiellement de la construire.

---

<sup>1</sup> Raymond-Alain Thietart et al, édition Dunod, Paris, 2014, op.cit, p. 15.

<sup>2</sup> Ibid., p.15.

<sup>3</sup> Fatima Ez-Zahra Taoukif, OP.cit, p. 162.

<sup>4</sup> Raymond-Alain Thietart et al, , édition Dunod, Belgique, 2007, op.cit, p. 14.

Tableau N°07: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les paradigmes/les Questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste. Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme ) ou n'existe pas (constructivisme radical).	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de Nécessités	Dépendance du sujet de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs »	La construction Recherche formulée en termes « pour quelles finalités ... »
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (Révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Raymond-Alain Thietart et al, *Méthodes de recherche en management*, édition Dunod, Belgique, 2007, pp. 14-15.

### 1.2.1. Le courant positiviste

Le positivisme est un courant classique de la recherche qui vérifie la réalité préétablie en recherchant des liens de causalité entre des faits. Il constitue le paradigme le plus dominant en sciences de l'organisation. Son objectif est d'expliquer la réalité qui est régie par des lois universelles. Pour les tenants de ce paradigme, la réalité existe et elle est indépendante du chercheur. De ce fait, la connaissance produite est objective et contextuelle.

Les principes de ce paradigme se manifestent dans les faits qui sont constitués sur la base de la connaissance scientifique. C'est, en effet, la seule observation empirique qui permet de valider ou d'infirmer les construits théoriques (Wacheux, 1996). L'épistémologie positiviste repose également sur le principe d'objectivité et d'indépendance.

De plus, le critère de scientificité d'une recherche positiviste est mesuré par la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité des hypothèses (Savall et Zardet, 2004)<sup>1</sup>.

Un autre positionnement épistémologique s'oriente davantage vers un positivisme « modéré » ou « aménagé » qui est défini par Huberman et Miles (1991): « Nous pensons que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre quelques relations légitimes raisonnablement stables » ou entre le constructivisme et le positivisme. Pour Yin (1989), ce courant peut être défini comme « une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans lequel on mobilise des sources empiriques multiples ». L'approche aménagée offre la possibilité d'intégrer de postures épistémologiques a priori divergentes<sup>2</sup>.

Comme le souligne Colle (2006) en définissant cette approche comme la volonté « d'intégrer différentes postures épistémologiques contrastées à travers lesquelles les efforts d'intégration portent sur la recherche d'un standard commun ». Cette approche du positivisme aménagé a pour objectif de « découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables entre les phénomènes sociaux, qui existent dans les esprits et la réalité en raison de la complexité de l'objet de l'étude » (Cappelletti (2005), en reprenant les explications de Miles et Huberman (1991))<sup>3</sup>.

Ce paradigme présente des limites relatives à des facteurs contingents difficiles de les formaliser par une théorie universaliste. Cependant, les bases de ce courant présentent un schéma directeur à une recherche. Il s'agit de stipuler des hypothèses issues d'une revue de littérature et de chercher à les confronter à une réalité considérée la plus représentative, d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

### **1.2.2. Le courant constructiviste (ou structuralisme pour certains auteurs)**

Le constructivisme, est un courant et une démarche de recherche. Il relativise la notion de vérité ou de réel et rejette l'idée que la réalité existe indépendamment du chercheur qui la décrit<sup>4</sup>. Les partisans de la science constructiviste soulignent l'implication subjective du chercheur dans sa recherche. Ce paradigme de constructivisme repose sur le rejet de l'hypothèse ontologique « il n'y a pas de réel en soi », à savoir une importance accordée à l'interaction entre l'objet et le sujet, ainsi qu'aux modalités permettant l'élaboration de la connaissance par le chercheur. La neutralité du chercheur est considérée comme un mythe dans la mesure où l'interaction entre lui et les acteurs « est la condition même de la connaissance » (Savall et Zardet, 2004). Ce courant repose aussi sur le principe déterministe

---

<sup>1</sup>Savall H. & Zardet V., « Recherche en gestion et approche qualimétrique : observer l'objet complexe », édition Economica, 2004, p.432. cité par Saiia, D.H., « Philanthropy and corporate citizenship: strategic philanthropy is good corporate citizenship », Journal of Corporate Citizenship, 2002, pp. 57-74.

<sup>2</sup>Fatima Ez-Zahra Taoukif, OP.cit, p. 165.

<sup>3</sup>Ibid, p. 165.

<sup>4</sup>Albert DAVID, Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE), Conférence de l'AIMS, Mai 1999, p. 11.

ou causaliste qui signifie que chaque effet de la réalité est le résultat de certaines causes (Le Moigne, 1995)<sup>1</sup>.

Dans la co-construction des connaissances afin de procéder à une démarche scientifique, l'interaction entre le sujet et les auteurs apparaît nécessaire, ainsi que l'orientation pragmatique : la réalité est socialement construite (Savall et Zardet, 2004). Il s'agit d' « un processus d'objectivation de données discursives » et non pas « une procédure de validation, une garantie du reste de la démarche » Gendron, 2001<sup>2</sup>. C'est un ensemble d'instruments fondés sur la déduction et l'inférence.

Selon cette approche, le chercheur construit une réalité qui est dépendante de l'observateur, subjectif et contextuel. Il existe une liaison entre la connaissance produite et celle validée. Ce paradigme repose sur des principes (Wacheux, 1996) comme la construction de la réalité. Il constitue un guide général définissant l'objectif de recherche.

Contrairement au courant positiviste, l'hypothèse d'objectivité est remplacée par l'hypothèse phénoménologique dans le courant constructiviste qui s'appuie sur des représentations du monde dans un univers construit, dans la mesure où le chercheur ne peut parvenir qu'à une « interprétation du monde » au lieu d'une connaissance de la réalité ontologique. Deux hypothèses de ce paradigme sont à distinguer :

L'hypothèse phénoménologique, Qui repose sur le principe d'irréversibilité de la cognition. Le but est de construire la connaissance. Deuxième hypothèse dite téléologique : « Ne postulant plus la réalité de la réalité mais seulement la représentabilité de nos expériences, nous ne pourrions plus définir la vérité par la perfection de la superposition de ce réel et du modèle de ce réel. En revanche, nous saurons reconnaître l'adéquation des modèles de notre expérience du monde avec cette expérience... » (Le Moigne, 1990).

Selon Wacheux (1996), la phénoménologie est « une introspection faite par des acteurs sur des événements antérieurs vécus, pour permettre la conscience, la connaissance puis la transmission des expériences rationalisées ». Le chercheur dispose des méthodes lui permettant d'apprécier la vérifiabilité et la falsifiabilité de la connaissance.

Ce courant de constructivisme repose aussi sur **l'hypothèse déterministe** « Causalisme », dans la mesure où la production de la réalité est due à des causes. De plus, cette approche repose sur les principes suivants, à savoir, le principe de représentabilité de l'expérience du réel, le principe de l'univers construit « la connaissance n'est pas la découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles » (Piaget, 1967), le principe de l'interaction sujet-objet, comme le souligne Le Moigne (1995b), la recherche « n'est plus définie par son objet, mais par son projet », le principe de l'argumentation générale, et le principe d'action intelligente<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Fatima Ez-Zahra Taoukif, OP.cit, p. 165.

<sup>2</sup> Gendron, C., Éthique et développement économique : le discours des dirigeants d'entreprises sur l'environnement, Département de sociologie, Université du Québec à Montréal, Décembre 2000, p.239.

<sup>3</sup> Fatima Ez-Zahra Taoukif, OP.cit, p. 167.

### 1.2.3. Le courant interprétativiste

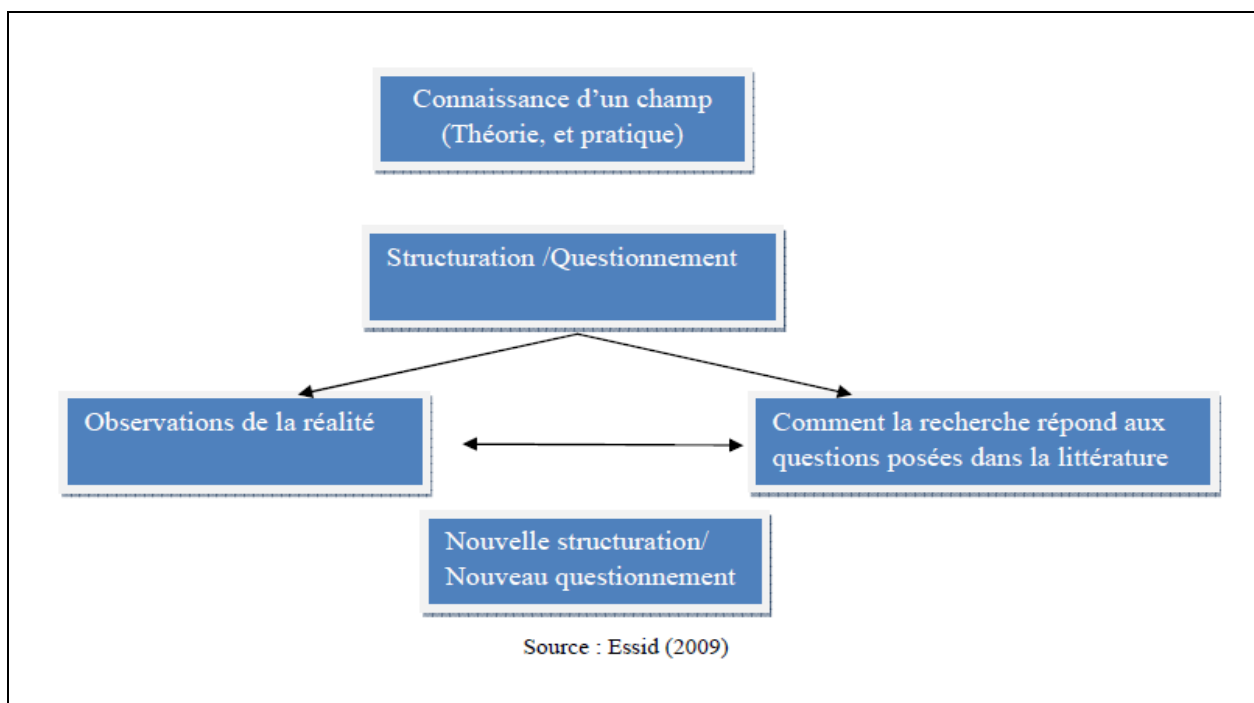
L'interprétativisme s'appuie sur le développement d'une compréhension de la réalité en appréhendant un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création.

L'adoption de l'approche interprétativiste peut être selon un processus décrit par Allard- Poesi et Marechal (1999)<sup>1</sup> comme suit : « c'est d'abord un phénomène qui intéresse le chercheur et qu'il souhaite comprendre de l'intérieur. Et l'objet précis de la recherche s'élabore ensuite au fur et à mesure que cette compréhension se développe. S'il dispose de cadres ou de protocoles stricts de recherche établis initialement. Il cherche au contraire l'adaptation constante au terrain et l'empathie, qui seules, permettent le développement de cette compréhension recherchée.

Dans cette perspective, l'objet se constitue dans sa forme définitive de façon quasi concomitante avec l'aboutissement de la recherche, lorsque le chercheur a développé une interprétation du phénomène qu'il a observé ou auquel il a participé ».

Wacheux (1996) définit aussi la méthode de recherche adaptée selon l'approche interprétative comme « un processus d'étude, d'un processus pour aboutir à la représentation d'une situation ». Il propose le schéma suivant qui définit le processus d'une recherche qualitative interprétative<sup>2</sup>.

**Figure N°10 : Le processus de la recherche qualitative**



**Source :** Fatima Ez-Zahra Taoukif. Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du Maroc. Gestion et management. Université de Toulon 2014, p. 168.

<sup>1</sup> Raymond-Alain Thietart et all, édition Dunod, Paris, 2014, op.cit, pp.34-56.

<sup>2</sup> Fatima Ez-Zahra Taoukif, OP.cit, p. 168.

Il apparaît dans cette analyse que le courant positivisme diffère du courant interprétativisme et constructivisme en plusieurs points. Dans la première approche positiviste, le chercheur entretient une relation d'indépendance avec l'objet de recherche alors que cette relation est de dépendance dans le cas des deux autres courants, ainsi qu'il existe une forte différence sur le schéma de recherche global. Le paradigme positiviste est lié au test des hypothèses ou des tests probabilistes. Il repose sur l'étude des enchaînements causes/conséquences courts. Les termes associés à ce courant sont la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité. Dans les deux autres courants, la question posée est du comment et du pourquoi. L'approche interprétativiste repose sur les motivations et les discours des acteurs alors que l'approche constructiviste recherche les finalités des actions qui mènent les acteurs dans l'organisation.

En résumé, la nature de la connaissance que l'on peut espérer et produire va dépendre de la nature de la réalité que l'on espère appréhender, de la nature du lien sujet/ objet que l'on retient et de la nature du monde social que l'on envisage. Le tableau suivant résume les différentes hypothèses développées par les trois paradigmes<sup>1</sup>.

**Tableau N°08 : Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite**

	Nature de la connaissance produite	Nature de la réalité	Nature du lien sujet/ objet	Vision du monde social
Positivisme	Objective contextuelle	Hypothèse réaliste	Indépendance	déterminée
Interprétativisme et constructivisme	Subjective contextuelle	Hypothèse relativiste	Interdépendance	intentionnelle

**Source :** Raymond-Alain Thietart et al, *Méthodes de recherche en management*, édition Dunod, Belgique, 2007, p. 21.

### 1.3. Mode de raisonnement

Le fait de relier la théorie et l'empirisme pour développer la connaissance définit un mode de raisonnement ou un mode d'inférence. Il existe deux types de raisonnement : le raisonnement inductif et le raisonnement déductif. En effet, dans les recherches en sciences de gestion, ces deux grandes logiques coexistent : la déduction et l'induction. La première est une démarche fondée sur une approche hypothético-déductive qui consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter à une réalité, d'une part.

D'autre part, l'induction, selon (Glases et Strauss, 1967) consiste à vérifier une relation sur un certain nombre concret et ensuite à généraliser cette relation pour toutes les observations à venir. C'est une inférence logique qui amène à la découverte de lois. Issue de

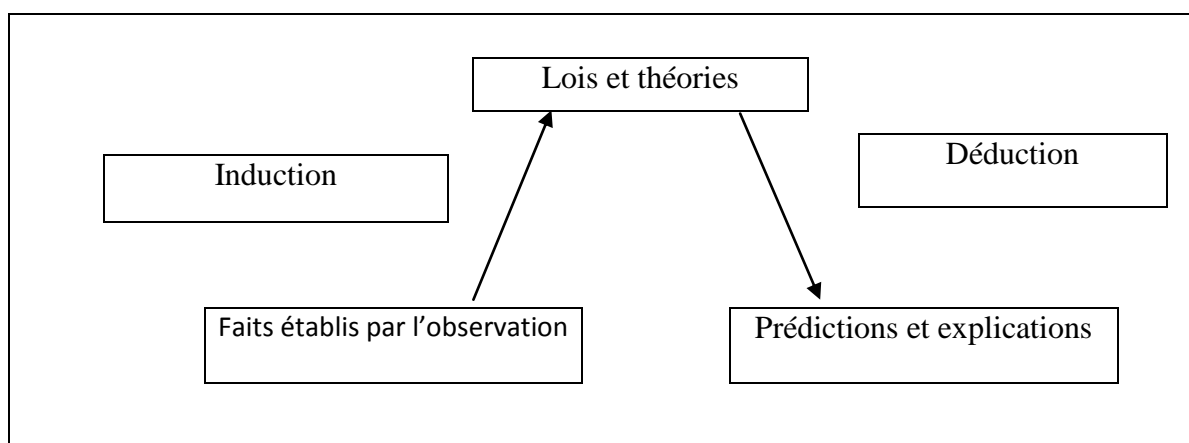
<sup>1</sup> Raymond-Alain Thietart et al, édition Dunod, Belgique, 2007, op.cit, p. 21.



l'induction, l'abduction constitue une troisième démarche qui consiste à tester et à discuter des conjectures tirées de l'observation<sup>1</sup>.

Le positivisme ne reconnaît comme scientifique qu'une méthode reposant sur le respect de la logique formelle (la logique déductive). Il refuse d'attribuer la logique inductive un caractère scientifique, affirmant que la seule logique qui permette d'avoir une reproduction objective de la réalité est la logique déductive. La logique inductive permet de passer d'observations particulières à des énoncés généraux. La logique déductive est un raisonnement qui conclut à partir de prémisses, d'hypothèses à la vérité d'une proposition en usant des règles d'inférence<sup>2</sup>. Chalmers (1987) schématise ces deux logiques de raisonnement.

**Figure N°11 : Raisonnement inductif/ raisonnement déductif**



Source : chalmers., A., **qu'est ce que la science ?**, édition la Découverte paris, 1987, p.28.

### 1.3.1. La déduction<sup>3</sup>

La déduction est avant tout un moyen de démonstration, elle se caractérise par le fait que, si les hypothèses formulées initialement sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie. En effet, les logiciens établissent une distinction entre la déduction formelle et la déduction constructiviste. La déduction formelle est un raisonnement ou une inférence qui consiste à réaliser le passage de l'implicite à l'explicite ; la forme la plus usuelle en est le syllogisme. On appelle inférence « une opération logique par laquelle on attire une ou plusieurs propositions la conséquence qui en résulte »<sup>4</sup> Morfaux (1980)

Le syllogisme relève d'un raisonnement rigoureux, il est toutefois stérile dans la mesure où la conclusion ne permet pas d'apprendre un fait nouveau. La conclusion est déjà présupposée dans les prémisses. En revanche selon la déduction constructiviste, la conclusion est une démonstration composée non seulement du contenu des prémisses mais aussi du raisonnement par lequel on démontre qu'une chose est la conséquence d'une autre.

<sup>1</sup> Fatima Ez-Zahra Taoukif, OP.cit, p. 171.

<sup>2</sup> Raymond-Alain Thietart et al, édition Dunod, Belgique, 2007, op.cit, p. 28.

<sup>3</sup> Raymond-Alain Thietart et al, édition Dunod, Belgique, 2007, op.cit, p. 61.

<sup>4</sup> Morfaux L., M., vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines, Edition armand colin, paris, 1980, p.171.

### **1.3.2. L'induction et l'abduction<sup>1</sup>**

Par définition, l'induction est «une inférence conjecturale qui conclut : De la régularité observée de certains faits à leurs constance. De la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure»<sup>2</sup>. En d'autres termes, il s'agit d'une généralisation prenant d'appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes.

L'abduction est un processus inférentiel (en d'autre termes, une hypothèse) qui s'oppose à la déduction part d'une règle, considère cas de cette règle et infère automatiquement un résultat nécessaire. Ainsi, l'induction est une inférence logique qui confère à la découverte une constance a priori (loi) alors que l'abduction lui confère un statut explicatif ou compréhensif qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testé ensuite.

Selon Koenig (1993), « l'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses... l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter »<sup>3</sup>

De façon classique, on considère qu'un raisonnement déductif va du général au particulier, alors qu'un raisonnement inductif est marqué par la volonté de progresser du particulier au général. L'induction et la déduction se distinguent par le caractère démonstratif ou non des inférences faites. Ainsi le résultat d'un raisonnement inductif ou abductif n'est pas une démonstration. Il s'agit de liens entre des choses qui, par la rigueur avec laquelle ils auront été établis, ont le statut de propositions valides. Cependant pour l'élaboration des connaissances scientifiques, ces deux logiques sont complémentaires.

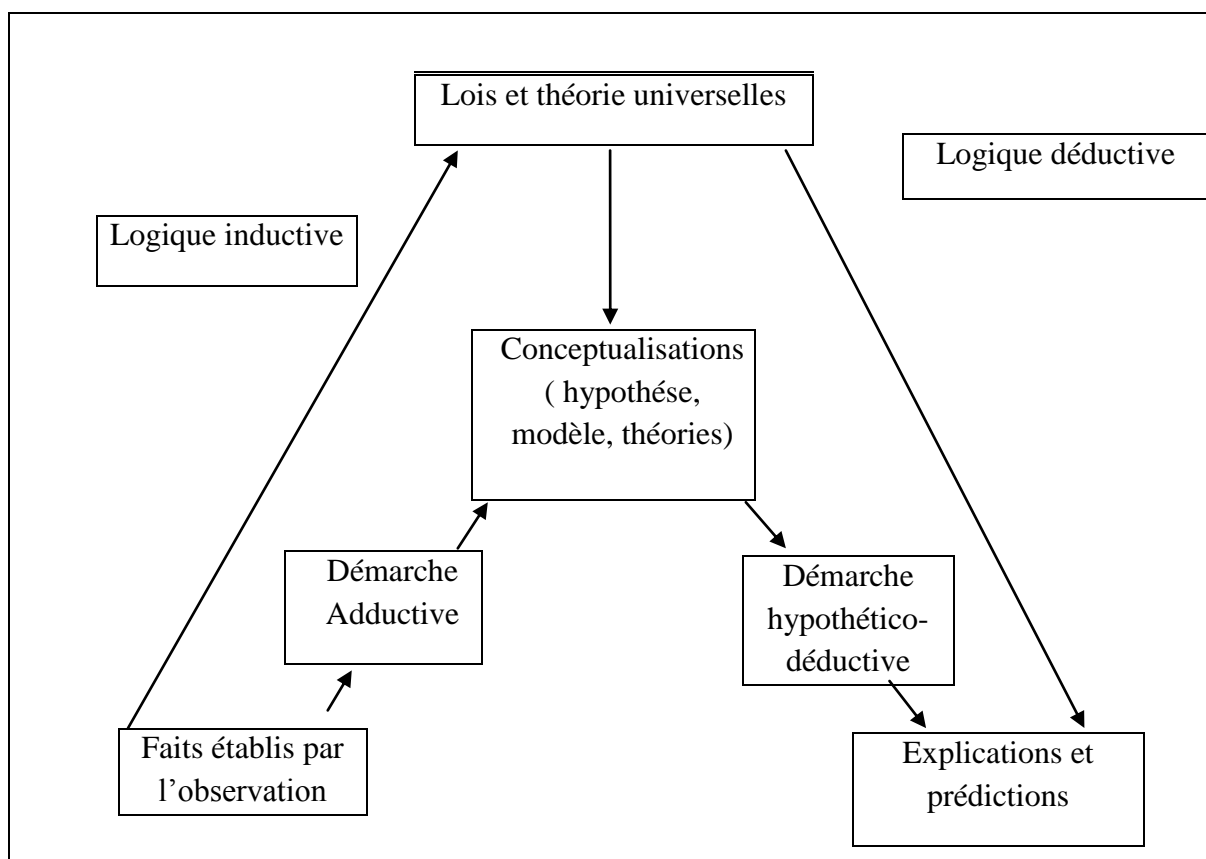
---

<sup>1</sup> Raymond-Alain Thietart et al, édition Dunod, Belgique, 2007, op.cit, pp. 61-62.

<sup>2</sup> Morfaux L. , M., op.cit, p.169.

<sup>3</sup>Koenig G., production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles», revue de gestion des ressources humaines, n°9, novembre 1993, p.7.

Figure N°12 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique



**Source :** Raymond-Alain Thietart et al, *Méthodes de recherche en management*, édition Dunod, Belgique, 2007, p. 64.

## 2. Positionnement méthodologique de notre recherche

Romelaer<sup>1</sup> (2005) souligne que « Toutes les recherches en gestion sont en parties discutables du point de vue du choix des méthodes de recherche et de l'usage de ces méthodes » et que « la question à se poser n'est pas "Est-ce parfait ?", mais " est-ce pertinent et adéquat ?", et " aurait-on pu mieux faire, à coût raisonnable ?" ». Il convient donc pour un chercheur de s'interroger sur les principales méthodologies en sciences de gestion avant d'arrêter un choix qu'il convient ensuite de justifier.

### 2.1. Principales méthodologies de recherche en sciences de gestion

La réalisation d'une recherche exige le choix d'une méthodologie, c'est-à-dire le choix d'un ensemble de principes, de méthodes et d'opérations, pour produire la recherche (modes de collecte et méthodes de traitement des données). Deux grands types de méthodologies existent, chacune des deux possède ses caractéristiques<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>ROMELAER P, « L'entretien de recherche », in *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 2005, p. 135.

<sup>2</sup>Kamar Damaj, *La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers*, these de doctorat, Gestion et management, Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2013, p. 147.

### **2.1.1. Les méthodes qualitatives**

Selon Miles et Huberman 1991 les données qualitatives se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres<sup>1</sup>. Selon Evard et al. (2000)<sup>2</sup>, les données qualitatives correspondent à des variables mesurées sur des échelles nominales et ordinales c'est-à-dire non numérique. Il est courant de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative Brabet, 1988 voire d'opposer la démarche inductive des recherches qualitatives et la démarche hypothéco-déductive des recherches quantitatives Hammersley 1999<sup>3</sup>

Avec l'approche qualitative, le chercheur bénéficie en général d'une grande flexibilité. La question de recherche peut être modifiée à mi-parcours afin que les résultats soient vraiment issus du terrain (Stake, 1995). Le chercheur peut également intégrer des explications alternatives et modifier son recueil de données<sup>4</sup>.

On utilise l'approche qualitative généralement dans les études de cas, recherche-action, recherche-intervention. Elles permettent d'étudier en profondeur l'objet de recherche, en analysant le pourquoi et le comment des événements, dans des situations concrètes<sup>5</sup>. Les chercheurs ont montré certaines limites des méthodologies qualitatives. Les méthodologies qualitatives s'exposent aux critiques relatives à l'objectivité

### **2.1.2. Les méthodes quantitatives**

Selon Yin 1989<sup>6</sup> les données numériques apportent des preuves de nature quantitative tandis que les données non numériques fournissent des preuves de nature qualitative. Il est généralement reconnu que l'approche quantitative offre une plus grande garantie d'objectivité. Les impératifs de rigueur et de précision qui caractérisent les techniques statistiques plaident en ce sens il n'est donc pas surprenant que l'approche quantitative soit ancrée dans le paradigme positiviste<sup>7</sup>.

L'approche quantitative n'est pas souple et flexible comme l'approche qualitative car elle implique généralement un calendrier plus rigide. Quand il s'agit d'enquêtes, l'échantillonnage et la construction du questionnaire sont effectués avant que ne commence le recueil de données. De même la définition des variables indépendantes et dépendantes, ainsi que celle des groupes d'expérience et de contrôle, fait partie d'une étape préparatoire (Bryman 1999). Il est évidemment très difficile de modifier la question de recherche dans la démarche plus structurée au préalable de l'approche quantitative<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Raymond-Alain Thietart et al, édition Dunod, Belgique, 2007, op.cit, p. 97.

<sup>2</sup> Evrard Y, pras B., Roux E., market. Etudes et recherches en marketing, paris, Dunod, 2000, p. 36.

<sup>3</sup> Raymond-Alain Thietart et al, édition Dunod, Belgique, 2007, op.cit, p. 99.

<sup>4</sup> Raymond-Alain Thietart et al, édition Dunod, Belgique, 2007, op.cit, p. 103.

<sup>5</sup> WACHEUX F, « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, Paris. 1996, p. 19.

<sup>6</sup> Yin R K., case study research, design and methods, newbury park, CA, Sage 1984, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, p. 88.

<sup>7</sup> Raymond-Alain Thietart et al, édition Dunod, Belgique, 2007, op.cit, p. 101.

<sup>8</sup> Ibid., p. 103

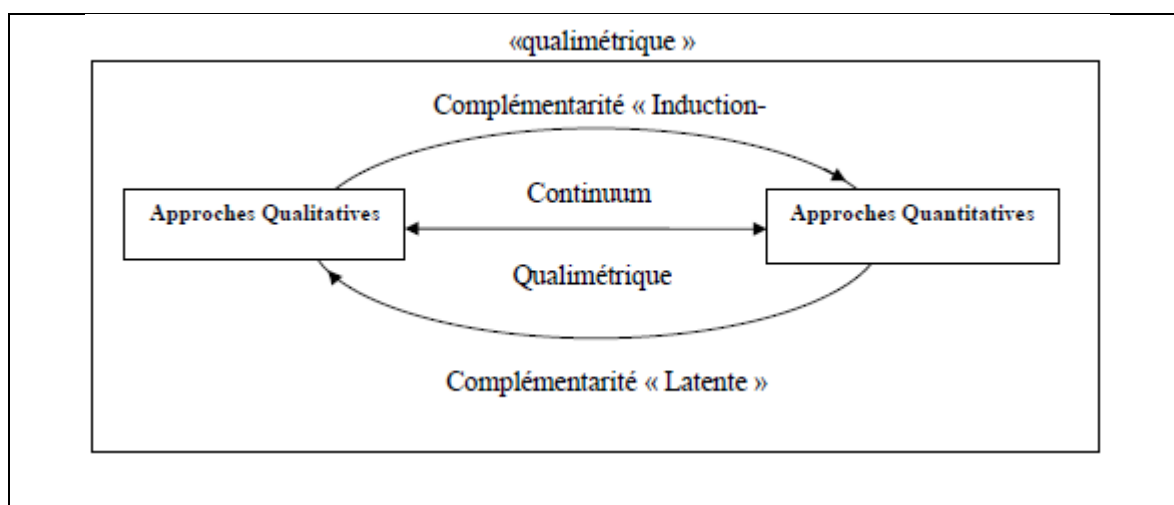
On utilise la méthode quantitative dans le cas des questionnaires et sondages, bases de données. Elles consistent à mesurer les phénomènes sociaux en donnant une expression chiffrée des données. Les chercheurs ont montré certaines limites des méthodologies quantitatives. Elles se heurtent aux limites liées à la fiabilité des données recueillies pour les questionnaires et/ou sondages et de qualité de données dans les cas d'utilisation de bases de données.

### 2.1.3. La relation entre les méthodes qualitatives et quantitatives

Aujourd'hui, le défi des chercheurs réside dans l'articulation des deux approches complémentaires : qualitative et quantitative (Wacheux ,1996<sup>1</sup> ; Savall, Zardet, 2004). La relation entre les approches qualitatives et quantitatives relève d'un continuum « qualimétrique »<sup>2</sup>. La complémentarité entre les deux méthodes peut être analysée sous deux angles (Biardeau, Bourcieu, Salgado, 2007)<sup>3</sup>:

- Elle peut consister en une complémentarité « induction-déduction », en utilisant l'approche qualitative, dans une optique exploratoire, afin de modéliser la réalité observée et de mieux l'analyser ensuite, à l'aide d'un test empirique quantitatif.
- Elle peut être une complémentarité « latente » permettant d'appréhender la complexité de certains phénomènes.

**Figure N°13** : Relation entre approches qualitative et quantitative et le continuum « qualimétrique »



**Source** : Biardeau S., Bourcieu S. Salgado M. (2007), « Méthodes qualitatives et quantitatives : des complémentarités naturelles », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, p. 2.

La combinaison des méthodes quantitatives et qualitatives dans une même étude (Johnson et Onwuegbuzi, 2004) qualifie une démarche méthodologique. Cette démarche consiste à utiliser plus qu'une méthode pour valider le processus de recherche. La

<sup>1</sup> Wacheux F., op. cit., p. 105

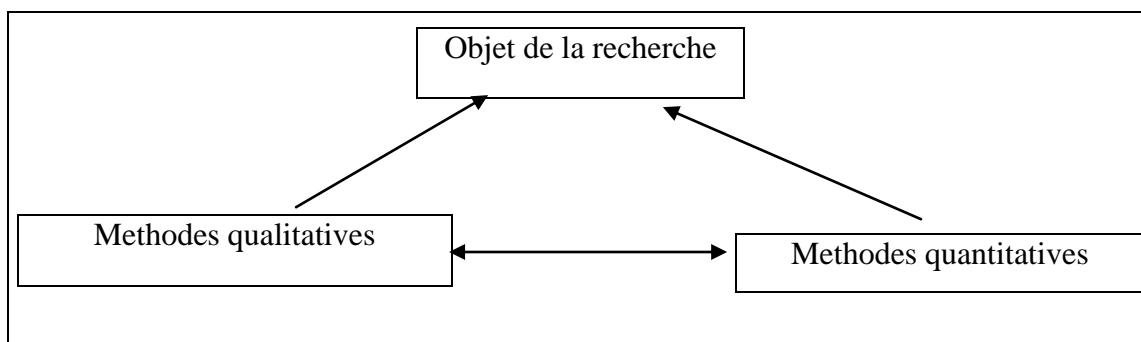
<sup>2</sup> SAVALL, H., ZARDET, V, *Recherche en Sciences de gestion : approche qualimétrique*, ECONOMICA, Recherche en gestion, 2004, p. 13.

<sup>3</sup> Kamar Damaj, Op.cit, p. 148.

complémentarité entre les deux méthodes peut être suivie de deux manières différentes : la première repose sur une étude exploratoire, menée dans le cadre d'une approche qualitative qui constitue souvent un préalable indispensable à toute étude quantitative, afin de délimiter la question de recherche, et clarifier les concepts théoriques ou expliciter les hypothèses de recherche<sup>1</sup>.

Il existe plusieurs désignations qui représentent la combinaison des méthodes quantitatives et qualitatives : Le désigne de triangulation. Consiste à utiliser simultanément les deux approches pour leurs qualités respectives, qui a pour objectif de contribuer à améliorer à la fois la précision de la mesure et celle de la description. Elle permet d'obtenir des données complémentaires et différentes sur un même sujet dont l'objectif est de comprendre la question de recherche (Morse, 1991). Le chercheur vise réduire les faiblesses de chacune des deux méthodes (quantitative et qualitative) pour leur complémentarité. En bénéficiant des différents avantages des deux démarches quantitative (taille de l'échantillon, généralisation, tendances) et qualitative (plus de profondeur et de détails), la triangulation cherche ainsi à converger ou à corroborer des résultats dans un même phénomène étudié pour renforcer la validité de l'étude<sup>2</sup>.

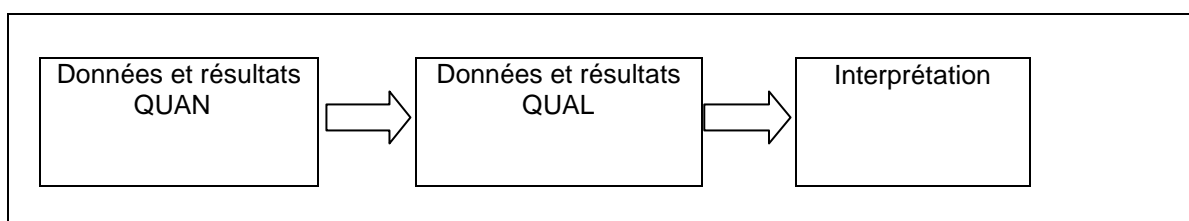
**Figure N°14: Le design de triangulation**



**Source :** Raymond-Alain Thietart et al, Méthodes de recherche en management, édition Dunod, Belgique, 2007, p. 104.

Le design explicatif consiste à approfondir et à expliquer les premiers résultats quantitatifs à l'aide des données qualitatives<sup>3</sup>.

**Figure N°15 : Le design explicatif**



**Source :** Fatima Ez-Zahra Taoukif. Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du Maroc. Gestion et management. Université de Toulon 2014, p. 177.

<sup>1</sup> Fatima Ez-Zahra Taoukif, OP.cit, p. 175.

<sup>2</sup> Ibid, p. 176.

<sup>3</sup> Ibid, p. 177.

## 2.2. Les différents types de recherche

Différentes classifications de la nature et du type de recherche sont distinguées par les chercheurs, nous avons par exemple la classification définie par Easterby-Smith et *alii* (1991): pure, appliquée et recherche-action (la distinction des deux dernières est en termes d'implication du chercheur au sein de l'organisation).

Une des classifications de la recherche peut être présentée en termes du résultat obtenu de l'étude. Différents types d'études peuvent être planifiés à savoir : étude exploratoire, étude descriptive, étude analytique : explicative et confirmative, étude de pilotage et développement d'échelle<sup>1</sup> (voir tableau 09).

**Tableau N°09 : Les différents types de recherche [Voss (1999)]**

<b>Exploratoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essayer de connaître davantage sur un sujet sur lequel le chercheur connaît très peu</li> <li>• Conçu pour fournir des résultats utiles avec des prétentions minimales</li> </ul>
<b>Descriptive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conçu pour obtenir des informations sur une matière ou pour décrire un ou plusieurs dispositifs d'une population</li> <li>• Typiquement ne pas évaluer ses hypothèses</li> </ul>
<b>Analytique Exploratoire Confirmatoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentatives d'expliquer ou prévoir des résultats basés sur des effets d'autres variables</li> <li>• Peut impliquer les expériences et les aperçus qui examinent la théorie</li> </ul>
<b>Etude pilote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'étude préliminaire est conçue pour obtenir l'information qui peut aider à déterminer si davantage de recherche est justifiée</li> <li>• En général, incapable de fournir des résultats concluants définitifs</li> </ul>
<b>Développement d'échelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le but primaire est de développer un instrument de mesure pour un ou plusieurs concepts liés aux objectifs de recherches</li> </ul>

**Source :** Hazem Ben Aissa, Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?, Xième conférence de l'association internationale de management stratégique 13-14-15 juin 2001, p.18.

En science de gestion, les recherches mises en œuvre se distinguent par leur mode de raisonnement. On peut distinguer d'après Jameux (1996) quatre formes de mode de raisonnements différents. Les deux premières formes reposant sur une construction théorique ou de test d'hypothèses de type déductif sont les recherches logico-formelles et empirico-formelles. Les deux autres formes sont des travaux théoriques, en se basant sur un raisonnement inductif via des études exploratoires ou d'action du chercheur dans le cas d'une recherche-action<sup>2</sup>. Hlady-Rispal (2002) identifie cinq types de recherches pour opter pour le critère « mode de raisonnement »<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Hazem Ben Aissa, Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?, Xième conférence de l'association internationale de management stratégique 13-14-15 juin 2001, p.17.

<sup>2</sup> Hazem Ben Aissa, Op.cit, p.18.

<sup>3</sup> Fatima Ez-Zahra Taoukif, OP.cit, p. 171.

### 2.2.1. L'étude exploratoire et descriptive

A pour objectif de découvrir et d'approfondir une structure ou une fonction dont le but est de l'expliquer et de la comprendre.

### 2.2.2. La recherche empirico-formelle

Consiste à tester des hypothèses issues de la théorie afin d'essayer de vérifier la fausseté ou la véracité par l'expérimentation.

### 2.2.3. La recherche action-intervention

S'appuie sur une finalité d'interaction et d'échange basée sur l'étude et la résolution d'un problème identifié dans l'entreprise. Recherche-action (Lewin (1951)) est considérée comme une approche ou un processus interactif qui repose sur une vision de changement de la recherche en procédant par une corrélation entre la théorie et la pratique.

### 2.2.4. La recherche logico-formelle

Caractérisée par une démarche de construction théorique. Généralement, elle fait recours à la conceptualisation. Selon Hlady-Rispal (2002), « *il s'agit de réflexion et de synthèse à partir de documents de recherche, constructions théoriques, inventaires critiques, confrontations de modèles ou de méthodes* ».

### 2.2.5. La recherche multi-méthode

Où le recours à plusieurs méthodes de recherche, est utilisée pour consolider ou garantir les résultats obtenus. Selon Charreire et Durieux (2003), il existe deux démarches de construction des connaissances, à savoir le test et l'exploration. La première démarche vise à expliquer un phénomène à partir d'un corpus théorique bien établi. Son objectif est d'évaluer des vérités ou des paradigmes théoriques ou méthodologiques. Tandis que la deuxième démarche sert à expliquer et à comprendre les phénomènes observés.

## 2.3. Choix de la méthode de recherche

Pour faire le choix de notre méthode de recherche, nous nous sommes référées au classement et à la comparaison des différentes méthodes réalisées par Savall et Zardet (2004)<sup>1</sup>. Les auteurs classent les méthodes de recherche en trois familles, selon le degré d'interpénétration et d'interaction entre le chercheur et son terrain<sup>2</sup>.

### 2.3.1. Recherches « extérieures à l'entreprise »

Dans les recherches « extérieures à l'entreprise », ou « méthodes objectivantes » (Girin, 1986), le chercheur est perçu comme un interlocuteur neutre et indépendant, aucun contact physique n'ayant lieu avec son terrain au cours de ses travaux. Le chercheur est alors perçu comme un interlocuteur neutre et indépendant. Les techniques utilisées étant les questionnaires, ou le travail, sur des bases de données récoltées par d'autres organismes ou d'autres fonds documentaires (enquêtes, statistiques diverses, sondages, études, bilans, etc.).

<sup>1</sup>Savall, H., Zardet, V. Op.cit, p. 351.

<sup>2</sup>Kamar Damaj, Op.cit, p. 149.



### 2.3.2. Recherches « contemplatives »

Des recherches comportant « une phase d’observation éloignée du terrain »<sup>1</sup>. Le chercheur est physiquement présent au sein de l’organisation pour étudier, observer, comprendre, analyser et tirer des conclusions, sans transformer l’objet étudié. Les techniques utilisées sont les entretiens, l’observation participante ou non-participante, les questionnaires personnellement administrés par le chercheur, l’étude et l’analyse de documents existants.

### 2.3.3. Recherches « interactives » ou « recherche-intervention »

Dans les recherches « interactives » à visée transformative, ou « recherches-interventions »<sup>2</sup>, le chercheur alterne des périodes d’immersion au sein de l’organisation, par un engagement interactif avec les acteurs dans un processus de transformation de son objet pour mieux le connaître, il participe également à l’amélioration des performances de l’organisation. Les techniques utilisées étant les entretiens, l’analyse des documents et, enfin, l’observation participante et non-participante. La recherche-intervention présente quatre caractéristiques (Girin, 1986)<sup>3</sup> : Les connaissances élaborées sont fondées sur un travail de terrain, Le travail de terrain s’ajuste aux faits et aux situations pouvant s’infléchir, Les acteurs de terrain ont un rôle important pour le déroulement de la recherche, Les intervenants-chercheurs sont responsables de l’interprétation des informations et des constructions théoriques qui en découlent.

Le tableau suivant présente une vue synoptique des différents postures du chercheur vis-à-vis de son terrain de recherche<sup>4</sup>.

**Tableau N°10:** Comparaison des trois familles de méthodes de recherches

	Recherches «extérieures à l'entreprise»	Recherche «contemplatives »	Recherches « interactives » ou « recherche-intervention »
<b>Nature de la recherche</b>	Quantitative	Quantitative/ Qualitative	Qualimétrique
<b>Méthodologies</b>	Questionnaires Bases de données	Étude de cas Recherche-action	Recherche-intervention
<b>Approche méthodologique</b>	Descriptive Explicative	Descriptive Explicative Prescriptive	Descriptive Explicative Prescriptive Transformative
<b>Interactivité du chercheur avec le terrain</b>	Aucune interactivité	Forte ou faible interactivité	Forte interactivité
	Le chercheur ne participe pas à l'action	Le chercheur ne participe pas à l'action	Le chercheur participe à l'action
<b>Posture épistémologique</b>	Positiviste	Positiviste Constructiviste	Constructiviste

**Source :** Kamar Damaj, La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers, these de doctorat, Gestion et management, Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2013, p. 150.

<sup>1</sup>Savall, H., Zardet, V. Op.cit, p. 13.

<sup>2</sup>Savall, H., Zardet, V. Op.cit, p. 13.

<sup>3</sup>LALLÉ B., « Production de la connaissance et de l’action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur » », Revue Française de gestion, Vol 30, N°148 ; 2004, pp. 45-65.

<sup>4</sup>Kamar Damaj, Op.cit, p. 150.

Donc le choix d'une méthodologie représente un élément essentiel de validité des connaissances produites dans une thèse de recherche. Cela dépend principalement des objectifs du chercheur et du champ de recherche. En ce qui nous concerne, Nous sommes en présence d'une problématique de nature explicative causale. La méthode quantitative est appropriée. Pour traiter cette problématique, dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous plaçons dans le paradigme positiviste en suivant une démarche **hypothético-déductive** qui consiste à porter un jugement sur la pertinence d'hypothèses initialement posées dans un cadre théorique (Charreire et Durieux, 1999, p.60)<sup>1</sup>.

## Section 02: Variables et questionnements de l'étude

L'objectif de cette étude est de déterminer l'impact de la RSE sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes. Ainsi, dans cette section, nous allons présenter d'abord les variables de notre étude dans le contexte algérien. Et par la suite, nous allons présenter les questionnements de recherche.

### 1. Les variables de l'étude

Vu la nature de notre sujet de recherche, notre étude retient deux variables, variable dépendante et variable explicative, Nous explicitons tout d'abord la définition des variables dépendantes puis celle des variables explicatives dans le contexte algérien

#### 1.1. Variable dépendante

La variable dépendante est la variable qu'on cherche à expliquer à l'aide d'une variable explicative, dans le cas de notre étude, la variable dépendante est la **Gouvernance des entreprises publiques algériennes**, elle est représentée:

- Le rôle de l'Etat
- Diffusion des informations
- Respect droit des PP
- Transparence et indépendance du contrôle

#### 1.2. Variable indépendante

La variable explicative ici est la **responsabilité sociale des entreprises**; elle est représentée par:

- Redevabilité (*accountability*),
- Transparence,
- Comportement éthique,
- Respect de la loi,

---

<sup>1</sup>Charreire S. et Durieux F, Explorer et gtester, in Méthodes de Recherche en Management, Thietart R-A (ed), Dunod, Paris, 1999, P.60.

## **2. Evolution de la gouvernance d'entreprise publique et l'état des lieux de la responsabilité sociétale des entreprises en Algérie**

Dans ce point, nous allons présenter les deux principales variables de notre recherche dans le contexte algérien.

### **2.1. Evolution de la gouvernance des entreprises publiques en Algérie**

L'entreprise algérienne a connu au cours des années précédentes la privatisation des différentes pratiques dans son SGE. En se focalisant sur l'axe du temps, le secteur public en Algérie a évolué de façon paisible. On peut résumer ce parcours comme suit<sup>1</sup> :

#### **2.1.1. Période poste coloniale (Economie administrée. 1962-1980)**

Cette période un peu spéciale pour l'Algérie marquée par son indépendance. La place de l'entreprise dans la vie économique n'était pas en son plein essor. L'entreprise nationale apparaît comme le prolongement de l'administration. Oukil.M.S et al, 1994<sup>2</sup> constatent le passage de l'entreprise algérienne, dans cette décennie, par deux phases marquantes.

##### **2.1.1.1. Phase de l'autogestion des entreprises**

Qui est venue juste après l'indépendance en constituant la première expérience de l'entreprise algérienne. La gestion des entreprises était confiée aux travailleurs qui étaient eux- même des producteurs.

##### **2.1.1.2. Phase de la gestion bureaucratique des entreprises**

Celle des sociétés nationales cette phase a commencé à partir de l'année 1963. Les objectifs lors de la création de ces entreprises ont été de nature variantes : La réduction de la puissance du secteur auto- géré; l'intervention directe de l'Etat dans la gestion des affaires économiques et la consolidation des pouvoirs publics. Néanmoins, les modes de gestion étaient en particulier de type autocratique. Or, le directeur général (DG) ou le PDG détenait des pouvoirs de décisions de type administratives dans des structures organisationnelles encore très rigides. Cette première expérience de l'entreprise algérienne n'était pas malheureusement réussie laissant toujours les autorités publiques occupées par sa réforme.

##### **2.1.1.3. Phase de la gestion socialiste de l'entreprise (1971-1980)**

Dans cette étape, les défaillances des entreprises publiques ont poussé à une série de réformes économiques engagées par l'Etat sous forme de restructuration organique. Or, cette opération n'a pas donné les résultats attendus dont les effets pervers de l'atomisation des fonctions, de la régionalisation, de l'effacement des logiques de branche et de filière et de la chute du volume des moyens de paiement extérieurs, elle démontrera la nécessité de

---

<sup>1</sup> Benaissa, Y Directeur de division au ministère algérien de la participation et de la coordination des réformes, article « L'Algérie sur le chemin des réformes » in <http://www.senat.fr>

<sup>2</sup> Oukil.M.S, et al « Autonomie des Entreprises Publiques Economiques : Gestion et Prise de Décision Dans le cadre de l'Approche Systémique », Alger, mars 1994, p10

réhabiliter les critères de gestion financière [Benaïssa, Y, 2002]. Oukil, M.S et al, qualifient cette étape de : *phase de la gestion socialiste des entreprises* où ces dernières ont subi encore une deuxième fois un transfert du statut de société nationale à celui d'entreprise socialiste. La gestion des entreprises était pratiquée par des conseils d'administration composés du DG ou PDG, les directeurs techniques et des représentants des travailleurs. Il s'agit de souligner ici que les membres du CA n'étaient pas tous forcément des cadres formés en management. Ici et comme l'étape précédente, on note toujours la mauvaise allocation des ressources, des politiques et stratégies inadaptées et des comportements de type opportuniste s'enracinent de plus en plus et entravent le bon fonctionnement des entreprises. Le processus décisionnel est affecté dans une large mesure par le calcul politique et les interventions massives des réseaux informels.

### **2.1.2. Période poste années 80 (1980): De la gestion socialiste à l'autonomie de l'entreprise**

Rappelons que, jusqu'en 1988, la gestion des entreprises publiques (Sociétés Nationales) étaient d'essence socialiste. (Compte tenu de la mission qui leur fut confiée cette gestion ne pouvait relever de critères de rentabilité financière). Les entreprises publiques avaient (selon la loi de finance de 1971) des relations directes avec le trésor public et la banque algérienne de développement qui interviennent dans les financements moyens et longs termes, y compris les cas des emprunts internationaux, proportionnés au niveau central. Cette expérience n'a pas eu pour diverses raisons les résultats escomptés. Ainsi, devant les difficultés rencontrées dans ce type de gestion traduites par le manque de rentabilité des entreprises publiques (énormes déficits enregistré chaque année), des mesures de correction vont être prises par les pouvoirs publics à plusieurs reprises. Les pouvoirs publics ont décidé, au nom donc de l'objectif d'efficacité économique, l'opération de « restructuration organique et financière des entreprises » pour être appliquée pendant le plan quinquennal, entre 1980 et 1984.

Les objectifs visés par cette opération étaient selon le professeur M.H. Benissad<sup>1</sup>:

- L'amélioration des conditions de fonctionnement ;
- La maîtrise de l'appareil de production ;
- L'obligation de résultat des activités des entreprises au regard des objectifs assignés par le plan national.

Depuis l'avènement de ces réformes (1980), les termes de productivité, efficacité et performance, se présentent comme les buts essentiels de la série de changements opérés. Ainsi donc, la nécessité d'améliorer et de développer les méthodes de gestion dans les entreprises, d'amender et de perfectionner les structures en fonction de l'expérience, de la mise en œuvre de nouveaux objectifs et de l'élévation du niveau de maturité des travailleurs s'est traduite par l'adoption d'une nouvelle loi portant « autonomie de l'entreprise », et consacré le passage de l'entreprise publique au statut d'EPE ( Entreprise Publique Economique) érigée sous forme de société commerciale conformément aux dispositions du code du commerce.

---

<sup>1</sup> Benissad, (M.H) : *Algérie restructurations et réformes économiques*, OPU, ALGER, 1994. P.38.

### **2.1.2.1. Les Fonds de participation**

L'Etat a délégué la gestion du capital des entreprises publique économique (EPE) aux fonds de participation dont les techniques découlent de la formule d'unicité l'actionariat public.

Les fonds de participation sont des sociétés par action ayant quelques spécificités en ce sens que certains dispositions du code de commerce ne lui sont pas applicables et qu'ils sont régis par certains textes particuliers, notamment la loi n° 88-03 du 12 janvier 1988 qui régie les missions des fonds de participation que nous évoquons ci-dessous :

- Les fonds de participations sont des agents fiduciaires de l'Etat, ils sont chargés de gérer son portefeuille de valeurs mobilières.
- Ils sont chargés d'exercer le droit de propriété pour le compte de l'Etat, ce qui implique une tâche de surveillance de sur les EPE, au prorata des actions détenues.
- Ils sont considérés comme des promoteurs d'investissement, en leur qualité d'agent financier de l'Etat, au niveau des secteurs et des branches dont ils ont la charge particulièrement.

Les fonds de participation sont au nombre de huit, chacun occupe une position dominante dans la détention du capital des EPE qui lui sont rattachées et ayant une forte relation avec la branche d'activité où il est dominant. Ce critère de multi-sectorialité permet d'éviter à ce que l'un des fonds de participation détient la totalité ou la majorité du capital d'une EPE.

Le rôle attribué aux Fonds de Participation (en tant que gérant des participations de l'état) au moment de leur création en 1988 consistait à 20<sup>1</sup>:

- Promouvoir la gestion décentralisée en s'interposant entre l'Etat propriétaire et ses entreprises.
- Inciter ces entreprises (à travers les administrations des conseils de direction) à rechercher le profit maximum.
- Se doter de capacité de gestion de leurs portefeuilles d'action et d'entreprises.
- Encourager ou entreprendre les actions de restructuration des entreprises peu performantes.

### **2.1.2.2. Les Holdings Publics**

La réforme de l'entreprise sera poursuivie avec la suppression des fonds de participation et leur remplacement en juin 1996 par des holdings publics, qui ont le pouvoir de cession des actions dont ils disposent dans leur portefeuille Ainsi, organiquement séparée de l'Etat, l'entreprise est soumise au principe de l'autonomie financière. Le principe de la commercialité qui régit l'EPE, autorise désormais, hormis quelques entreprises dites « stratégiques », leur mise en faillite, c'est-à-dire leur dissolution en cas de déficit financier structurel. La révision de l'ancien Code de commerce (datant de 1975) a d'ailleurs

---

<sup>1</sup>Boutaleb, (K) : « la transformation des Fonds de participation en Holdings : portée et limites » , in Revue l'économie, APS, 1996.

explicitement prévu, dans sa version d'avril 1993, les cas de mise en faillite judiciaire et de dépôt de bilan des entreprises publiques.

Les holdings publics sont des Société Par Action (SPA) gérés par un directoire placé sous le contrôle d'un conseil de surveillance. Cette organisation permet de séparer les pouvoirs entre la direction et le contrôle, ce qui est recommandé par les pratiques internationales.

Devant la lenteur du processus de privatisation et l'assainissement continu des entreprises non performantes, les pouvoirs publics ont pris la décision de dissoudre les holdings en 2001.

### **2.1.2.3. Les sociétés de gestion des participations de l'état (SGP)**

La création des Sociétés de Gestion des participations de l'Etat (SGP) est souvent expliquée par les difficultés et les lenteurs des opérations de privatisation. Les holdings ont été dissous le 12/09/2001. Avant cela la création d'un autre cadre de gestion des entreprises publiques a été faite par l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE.

Cette ordonnance stipule dans l'une de ses dispositions que les missions d'assemblée générale des entreprises publiques dont le capital social est directement détenu par l'Etat sont assurées par des représentants dûment mandatés par le Conseil des Participations de l'Etat.

Dans le cas des entreprises dépendant des holdings, la dissolution de ces derniers s'est traduite par un changement de propriétaire statuaire et les nouvelles dispositions de l'ordonnance de 2001 s'appliquent aux nouvelles sociétés chargées de se substituer dans la gestion du portefeuille (Sociétés de gestion des participations) aux ex. holdings.

Les sociétés de gestion de participations sont dotées d'un organe de gestion sous la forme duale (directoire et conseil de surveillance).

Le directoire est composé de 1 à 3 membres, qui sont désignés par l'assemblée générale après approbation du chef de gouvernement. Le directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société, il présente au ministre chargé des participations des rapports trimestriels détaillés sur l'Etat d'exécution des missions qui lui sont confiées au titre du mandat de gestion.

### **2.1.2.4. Projet des groupes des entreprises publiques 2015<sup>1</sup>**

Le groupe industriel, personnification de la « Nouvelle Entreprise Publique Industrielle » n'est pas un agent « fiduciaire » exerçant une fonction tutélaire de gestion des participations de l'Etat. Au contraire des structures précédentes assimilables à des « structures/institutions administratives », il est une entité visible au niveau de la sphère de l'activité économique réelle. Il est une « Société industrielle et Commerciale », à part entière,

---

<sup>1</sup>Malika AHMED ZAID,CHERTOUK, Economie rentière et dilapidation publique de la rente en Algérie : Le problème de la bonne gestion publique, Laboratoire REDYL, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2015, p.4.

pleinement engagée dans l'activité économique ainsi que ses filiales. Il coordonne la stratégie de ses entreprises et maximise la mise en synergies. Par les économies d'échelle qu'il induit, il réduit les coûts de production, centralise et rationalise les coûts de R & D et de marketing et capte des marchés que ne peuvent mobiliser des entreprises de taille réduite. Le groupe est conçu pour être créateur de valeur au même titre que ses filiales et non pas une structure budgétivore vivant sur les trésoreries de ses filiales<sup>1</sup>.

Selon Claud champaud<sup>2</sup>: «il y a un groupe industriel, lorsque des sociétés par actions ayant des activités identiques, proches ou complémentaires, sont soumises à une direction économique unique résultant du contrôle de leur patrimoine par l'une d'entre elles, qui exerce sa domination par les jeux multiples des participations financières.

Le Groupe industriel a la mission, structurante, de multiplier les activités au plan national, notamment du fait de l'initiative privée, par une demande croissante de sous-traitance et par l'encouragement de l'investissement dans son secteur.

Le Groupe devra loger au niveau central les fonctions support et développement, de pilotage stratégique, de politiques de croissance, de Recherche et Développement, d'innovation, de veille technologique, de marketing, de gestion financière, d'audit, de contrôle de gestion et de conclusion de partenariats et accords<sup>3</sup>.

Il doit également devenir un moteur de l'internationalisation de l'entreprise algérienne par l'extension de ses marchés et activités à l'international emmenant dans son sillage les PME publiques et privées.

Enfin il doit donner l'essor de la recherche et développement dans l'entreprise et promouvoir l'innovation comme valeur fondamentale de croissance. Quant aux missions des dirigeants de ces groupes industriels, ils auront une feuille de route "claire" consistant en la mise en place de l'organisation du groupe, la proposition de modifications et l'incorporation d'activités connexes de métiers ou de filières, en identifiant les activités nécessitant impérativement un partenariat. Les équipes managériales seront recrutées sur les seuls critères de compétence et soumises à des contrats de performance avec toute la liberté d'initiative dans le cadre d'un mandat de gestion définissant clairement le rôle de chacun des organes sociaux de l'entreprise<sup>4</sup>.

C'est tout le rôle que le gouvernement veut faire jouer aux entreprises publiques, à travers l'amélioration de leur gouvernance, dans ce cadre, les pouvoirs publics algériens ont essayé plusieurs modalités: fonds de participation, holdings, sociétés de gestion des participations, et enfin les groupes industriels. Malgré que les réformes n'ont pas donné les effets escomptés, cette dernière réforme des groupes industriels a permis une décentralisation

---

<sup>1</sup> Le site officiel du ministère de l'industrie <http://www.mdipi.gov.dz/?Les-grandes-lignes-de-la>

<sup>2</sup> Champaud Claude. Le Pouvoir de concentration de la société par actions, Sirey, 1962, pp. 271-272.

<sup>3</sup> <http://www.mdipi.gov.dz/?La-Gouvernance-des-Groupes>

<sup>4</sup> <http://www.andi.dz/index.php/fr/presse/1161-creation-de-nouveaux-groupes-publics-pour-la-relance-du-secteur-industriel>

des entreprises publiques vis-à-vis de l'Etat à travers la suppression des SGP (cette forme intermédiaire qui occupaient le rôle d'une boîte postale entre les entreprises publiques et le CPE), et leur remplacement par des groupes publiques qui ont leurs propres objectifs et qui ont plus d'autonomie vis-à-vis du CPE, ce dernier assure une mission de supervision et non de tutelle administrative sur les groupes industriels (résolution du CPE du 12/10/2017).

## **2.2 Etat des lieux de la responsabilité sociétale des entreprises en Algérie**

L'Algérie, partie prenante, du processus de négociation des Conférences Internationales des Nations Unies sur l'Environnement et de 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<sup>1</sup>.

Etant donné que la RSE est devenue un élément de la compétitivité nationale et internationale, la plupart des acteurs institutionnels, partenaires sociaux, ONG, associations de protection de l'environnement, des droits de l'homme, des syndicats, investisseurs, etc. jouent un rôle important en initiant des politiques de promotion dans ce sens. D'où l'engagement de l'Etat algérienne sur le plan législatif et normatif afin de promouvoir la RSE et d'encourager les entreprises à adhérer aux normes, instruments et principes internationaux<sup>2</sup>.

### **2.2.1 Cadre législatif et institutionnel**

Il y a un réel engagement du gouvernement algérien pour une gestion rationnelle des ressources naturelles, qui se traduit par un renforcement du cadre législatif et institutionnel et par les nombreux programmes lancés en matière d'éducation environnementale, de promotion des énergies renouvelables, de lutte contre la pauvreté, et ce, intégré dans une approche tridimensionnelle alliant à la fois considérations économiques, sociales et environnementales<sup>3</sup>.

L'Algérie a mis en œuvre des actions nationales portant sur les enjeux RSE suivants : Depuis les années 2000, l'Algérie intègre des principes du développement durable dans ses politiques et programmes nationaux. Sa réglementation a été renforcée notamment au travers de lois sectorielles relatives aux normes d'émissions polluantes, à la protection des ressources en eau, des sols, des forêts et visant l'amélioration du cadre de vie des citoyens. En 2002, l'Algérie a réalisé un plan national d'action pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD) (2002-2012). Une nouvelle phase du PNAE-DD est en cours et vise la période 2012- 2021<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>Hadj Slimane-Kheroua, AYAD, La Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie : Cas de NCA ROUIBA, International Conference on Innovation in Business, Economics & Marketing Research (IBEM'14) Vol.2, 2015, p.4

<sup>2</sup> Fatima Ez-Zahra Taoukif, OP.cit. p. 200.

<sup>3</sup> Hadj S, Kheroua A, Op.cit, p.4.

<sup>4</sup>Cherif R (2002), Plan National d'Actions Pour l'Environnement Et Le Développement Durable, P.14.



C'est dans le cadre de réformes fondamentales visant à engager le pays dans la voie du développement durable en privilégiant notamment l'ouverture vers l'économie de marché et la rationalisation de l'utilisation des ressources naturelles et financières, que s'inscrit le présent PNAE-DD dont l'objectif principal est de proposer une Stratégie Nationale de l'Environnement et du Développement Durable prolongée d'un choix d'actions prioritaires face aux enjeux et défis environnementaux majeurs de l'Algérie – identifiés dans le premier Rapport National sur l'État et l'Avenir de l'Environnement (RNE 2000), enjeux et défis qui font partie intégrante du programme du gouvernement pour la relance économique et sociale à court et moyen terme.

Il est par ailleurs important de noter que ce premier PNAE-DD algérien intègre les leçons des expériences faites par d'autres pays dans trois domaines particulièrement significatifs. D'abord, la stratégie préconisée et le plan d'actions prioritaires malgré les limites tenant tant à la disponibilité et à la qualité de l'information qu'aux méthodes d'évaluations sont sous-tendus par une analyse économique rigoureuse et l'utilisation de critères d'efficacité pour guider le choix des priorités. Ensuite, l'accent est mis sur l'approfondissement des réformes de manière à privilégier le renforcement des capacités institutionnelles et le recours aux instruments économiques et fiscaux par rapport à des investissements à caractère curatif. Enfin, le processus de développement du PNAE-DD s'appuie sur des consultations approfondies de tous les secteurs et de toutes les parties prenantes, reflétant ainsi des choix sociaux optimaux<sup>1</sup>.

L'Algérie est signataire de la Convention des Nations Unies de lutte contre la corruption. Le pays dispose, depuis 2012, d'un organe national de prévention et de lutte contre la corruption (ONPLC)<sup>2</sup>. Il a pour principales missions de:

- Proposer une politique globale de prévention de la corruption
- Elaborer des programmes permettant l'éducation et la sensibilisation des citoyens;
- Collecter, centraliser et exploiter toute information qui peut servir à détecter et à prévenir les actes de corruption ;
- Evaluer périodiquement les instruments juridiques et les mesures administratives;
- Recueillir, périodiquement, les déclarations de patrimoine des élus locaux et de certains agents publics occupant des postes sensibles;
- Susciter toute activité de recherche et d'évaluation des actions entreprises.

Il n'y a pas, à ce jour, de réglementation sur le reporting RSE des entreprises ni de label algérien sur la RSE. En revanche plusieurs entreprises ont mis en place un code ou une charte portant sur des enjeux RSE. Le code de bonne conduite professionnelle est un guide qui définit la responsabilité sociétale des différents intervenants et les règles d'éthique professionnelle applicables au sein des entreprises. Il s'agit d'un répertoire de principes de bonne conduite et de meilleures pratiques destinées aux dirigeants d'entreprises et au personnel.

---

<sup>1</sup>Cherif R Op.cit, P.24.

<sup>2</sup> L'ORS, op.cit., p.3.

### 2.2.2. Les entreprises algériennes socialement responsables

L'institut Algérien de Normalisation (IANOR) créé en 1998 qui est chargé de l'élaboration, de la publication et de la diffusion des normes algériennes ainsi que de l'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie, introduit en Juin 2011 la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations en Algérie en mettant en place des programmes de sensibilisation et de la formation pour encourager son adoption. L'Algérie a participé au Projet RS MENA (2011-2014) visant à encourager l'utilisation de l'ISO 26000 dans la région du Moyen Orient et d'Afrique du Nord. Ce projet soutenu par ISO et l'agence suédoise de coopération a été porté par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR). Entre 2011 et 2014, 17 entreprises algériennes ont bénéficié d'un accompagnement pour opérer de manière socialement responsable, éthique et transparente en se basant sur la norme ISO 26 000<sup>1</sup>.

**Tableau N°11** : Les entreprises algériennes socialement responsables

L'année	Les entreprises publiques	Entreprises privés
2011	Le laboratoire public CETIM Boumerdes	L'entreprise privée NCA ROUIBA
2012	L'entreprise publique ENAC Alger,	L'entreprise privée CONDOR L'entreprise privée SASSACE L'entreprise privée ETRHB
2013	L'entreprise publique Groupe SAIDAL 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 – Rouïba	
2014	NAFTAL/ branche carburant	Milticatering Amimer Energie Oriflame

**Source** : Réalisé par nos soins

### 3. Questionnement de l'étude

Dans cette recherche, nous essayons de répondre à la problématique principale de l'étude : Quel est l'impact de la RSE sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes ? Et pour pouvoir répondre à cette problématique principale nous devons d'abord répondre aux quatre questionnements de recherche suivant :

- Quels sont les portées et limites de la RSE ?
- Quel modèle de gouvernance adapté au contexte des entreprises publiques algériennes?
- Est-ce que la RSE constitue un levier stratégique dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques algériennes ?
- Quelle relation existe-elle entre la RSE et la gouvernance des entreprises publiques algériennes ?

<sup>1</sup> [http://www.ianor.dz/Site\\_IANOR/ISO%2026000.php?id=7](http://www.ianor.dz/Site_IANOR/ISO%2026000.php?id=7) consulté le 12/05/2017 à 14:05.

### **3.1 Les portées et limites de la RSE**

Selon (Vance, 1975, Brammer et al, 2006), la démarche de RSE génère des coûts pour la firme, dans le sens où les bénéfices escomptés de ce type de comportement sont minimales par rapport aux coûts qui sont importants. Ces derniers ont un impact négatif sur les profits de la firme, et notamment sur la richesse des actionnaires. Cela a un impact négatif sur la compétitivité de l'entreprise. Cet impact négatif peut être expliqué par le désavantage économique qu'a l'entreprise par rapport à d'autres entreprises moins responsables socialement dû aux coûts supplémentaires engendrés par une performance sociale (Aupperle et al. 1985, Vance, 1975). Dans la même optique (Balabanis et al., 1998), admettent que l'investissement dans des actions socialement responsables génère des charges supplémentaires et demandent plus de ressources<sup>1</sup>.

Par contre selon (Moskowitz, 1972), les bénéfices escomptés sont importants que les coûts induits d'une démarche de responsabilité sociale. Par exemple, une entreprise qui a une bonne image bénéficiera facilement de la main d'oeuvre qualifiée qui augmentera sa productivité à moindre coût, et (Cornell et Shapiro, 1987), confirment de leur part que la non prise en compte des attentes des parties prenantes augmente la prise de risque de l'entreprise due à des perturbations au niveau du marché, qui par conséquent augmente des coûts et/ou des pertes. D'après ces auteurs, tenir en compte des demandes implicites des parties prenantes (employés, clients, par exemple) est un moyen qui sert à propager une bonne réputation de l'entreprise, qui a un impact sur sa performance et sa pérennité<sup>2</sup>.

Comme l'économie algérienne s'inscrit dans l'ouverture aux autres économies du bassin méditerranéen et aux économies de l'Union européenne. L'entreprise algérienne se trouve face à un double défi<sup>3</sup> :

- Se confronter à des entreprises à efficacité et à performance meilleures, trouver une place dans un environnement où les économies sont insérées différemment dans la connaissance mondialisée.
- Et se confronter à plusieurs contraintes ou difficultés en matière de faiblesse des moyens humains et techniques, de manque de maîtrise de l'évolution des marchés, d'insuffisance de la formation, de qualité du management, une faible capacité d'investissement, et de complexité des procédures administratives.

De ce qui précède, nous formulons notre première question de recherche :

**Quels sont les portées et limites de la RSE pour les entreprises publiques algériennes?**

<sup>1</sup>Fatima Ez-Zahra Taoukif, OP.cit. p. 207.

<sup>2</sup>Fatima Ez-Zahra Taoukif, OP.cit. p. 208.

<sup>3</sup>MERHOUN Malek, ZITOUNI Imane, La responsabilité sociétale des entreprises des entreprises publiques algériennes - Etat des lieux des entreprises publiques algériennes -, Réformes Economiques, Développement et Intégration en Economie mondiale, P. 7.

### 3.2 Modèle de gouvernance pour les entreprises publiques algérienne

Lorsqu'on parle de gouvernance, on fait référence à un ensemble complexe de lois et règlements, aux mécanismes, à des normes et des coutumes et aux processus qui permettent de gouverner une entreprise. Plus précisément, il s'agit en fait des rapports entre la haute direction d'une entreprise publique, son conseil d'administration et l'environnement institutionnel de cette entreprise. La gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels 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.

Selon les Lignes Directrices de l'OCDE<sup>1</sup>, L'expression « entreprises publiques » désigne « les entreprises sur lesquelles l'Etat exerce un contrôle significatif, qu'il soit l'actionnaire unique, qu'il détienne une participation majoritaire ou une participation minoritaire mais significative ».

En survolant les étapes importantes de l'évolution de l'entreprise publique algérienne et sa gouvernance citée dans la sous section précédente, nous constatons que l'Algérie vit une transformation radicale de son environnement économique depuis les années 1980. L'engagement du pays dans la voie des groupes industriels en 2015, donne une importance cruciale au secteur public. Face à cette résolution et cette transformation, les entreprises publiques algériennes doivent chercher un modèle de gouvernance qui est adapté au contexte économique algérien.

Pour la plupart des théoriciens, il existe deux principaux modèles de gouvernance : Les modèles de gouvernance axés sur le fonctionnement des marchés et les modèles basés sur une forte implication des banques et une limitation des mécanismes de marché.

**H3 :** Comme le marché financier n'est pas développé en Algérie donc le modèle de gouvernance des entreprises publiques algériennes est basé sur une forte implication des banques et une limitation de marché financier.

**Quel modèle de gouvernance adapté au contexte des entreprises publiques algériennes?**

### 3.3 La RSE constitue un levier stratégique dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques algériennes

Ce n'est qu'après les grands scandales financiers du début des années 2000 que la gouvernance d'entreprise a attiré l'attention en tant que sujet de politique publique. La loi Sarbanes-Oxley, qui introduisait une réforme comptable globale pour les entreprises publiques et des sanctions sévères pour les manquements à la loi, divisait les défenseurs pro-

<sup>1</sup>Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des Entreprises publiques <http://www.oecd.org/dataoecd/47/6/34803478.pdf> p. 3.

affaires et pro-réglementation de la valeur de ces approches réformatrices et de leurs effets politiques. En conséquence, la gouvernance d'entreprise est progressivement devenue un domaine dans lequel les directeurs d'entreprise sont tenus de prendre des décisions avec un solide système de contrôle interne qui protège les investisseurs avant tout<sup>1</sup>.

Une bonne gouvernance d'entreprise a souvent fait en sorte que la morale d'entreprise et le comportement éthique trouvent leurs expressions dans les mécanismes de responsabilité, la transparence et la divulgation. En effet, la "bonne" gouvernance et la responsabilité sociale sont des notions qui sont devenues prépondérantes dans le discours de nombreuses entreprises. L'adoption de tel standard pour l'une, la mise en place de tel code de conduite pour l'autre, témoigne selon de nombreuses entreprises d'une gouvernance empreinte de transparence, d'éthique et de prise en considération des parties prenantes.

Face aux transformations économiques mondiales, les chercheurs soutiennent que le pouvoir de réglementation de l'État est de plus en plus décentralisé. Par conséquent, «règlement hiérarchique de commandement et de contrôle» est remplacé par un mélange de public et de privé, d'état et de marché, c'est-à-dire coréglementation fondées sur la collaboration entre l'État, les sociétés commerciales, et les ONG.

Dans son sens, le terme «**corégulation**» signifie «formes coopératives de régulation conçues pour atteindre les objectifs de l'autorité publique - la coopération étant assurée par les autorités publiques et la société civile»<sup>2</sup>. Un système de coréglementation combine des éléments d'autorégulation et d'autocontrôle des stratégies traditionnelles de régulation publique<sup>3</sup>.

L'autoréglementation des entreprises est une partie de plus en plus importante de la réglementation des affaires<sup>4</sup>. Les partisans de cette convergence estiment que l'autoréglementation des entreprises qui contient les principes de la RSE offre aux entreprises des opportunités d'accès au marché, d'économies, de productivité et d'innovation, ainsi que des avantages sociaux plus larges tels que l'éducation et le développement communautaire. Pour l'entreprise individuelle, la notion d'autoréglementation des entreprises est généralement consacrée soit par son propre code de conduite, soit par l'incorporation d'une initiative multipartite ou de lignes directrices élaborées par une autre organisation sociale ou commerciale<sup>5</sup>.

Les codes de conduites sont le principal instrument d'autorégulation pour les entreprises; ils traitent de la conduite des entreprises à l'égard de leurs facteurs externes sociaux, environnementaux, économiques et relatifs aux droits de la personne. Par conséquent, ces codes sont largement axés sur les secteurs où la réputation et l'image de

---

<sup>1</sup>Amiram Gill, Op.cit, p. 457.

<sup>2</sup>Carmen Palzer and Alexander Scheuer, 'Self-Regulation, Co-Regulation, Public Regulation' Promote or Protect, 2003, p.165.

<sup>3</sup> Ibid. p. 26.

<sup>4</sup>John Clark, Worlds Apart: Civil Society and the Battle for Ethical Globalisation , Hutterand O'Mahony, above n 3, 2003, p. 3.

<sup>5</sup> Rahim M. M, Op.cit, p. 27.

l'entreprise sont vitales<sup>1</sup>. Une autre tendance récente de l'autoréglementation qui a attiré l'attention est celle des rapports non financiers. Publiées pour la première fois dans les années 1990 en réponse à une série de catastrophes environnementales, les rapports d'entreprise non financiers couvrent de plus en plus une gamme beaucoup plus large de politiques d'entreprise. La tendance du reporting extra-financier vise non seulement à informer le public sur les politiques de RSE existantes mises en œuvre par l'entreprise déclarante, mais également à inciter les entreprises à assurer la transparence et à créer des canaux de dialogue avec leurs parties prenantes. En d'autres termes, la divulgation d'entreprise mise à part, la vertu de la déclaration est qu'elle encourage les entreprises à créer de meilleurs mécanismes de reddition de comptes à long terme pour leurs électeurs<sup>2</sup>.

En effet, Les entreprises qui intègrent des instruments d'autorégulation peuvent avoir un impact positif sur la réputation de l'entreprise, des études montrent que la RSE est un investissement en image (Cardebat et Cassagnard, 2010). Donc, l'entreprise est obligée de tenir compte de la demande de ses parties prenantes et de créer et de maintenir sa politique RSE afin de garder son avantage concurrentiel (Carlisle et Faulker, 2005). Certaines études montrent que la mise en place de la RSE de l'entreprise est à cause de l'impact positif de cette dernière sur la réputation (Googino et al., 2009, Hill et Knowlton, 2006). La RSE est aussi considérée comme une assurance sur la réputation lors d'une crise (Cardebat et Cassagnard, 2010). La réputation constitue un actif stratégique pour l'entreprise<sup>3</sup>.

Selon une étude faite par McKinsey, 55% estiment que cette stratégie permet d'améliorer la réputation de l'entreprise en permettant à cette dernière de se démarquer de leurs concurrents. Il s'agit d'un important critère pour les entreprises de marque. La RSE peut constituer un levier de compétitivité significatif pour les différents indicateurs de compétitivité, à savoir la flexibilité du marché, le dynamisme technologique et organisationnel (environnement et gestion du changement), l'innovation, la stabilité économique et sociale. Elle joue un rôle important dans l'amélioration de l'image et son impact sur les ventes et sur la position boursière, la gestion du risque et du changement<sup>4</sup>.

D'après ce qui précède, nous formulons la question suivante :

**Est-ce que la RSE constitue un levier stratégique dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques algériennes ?**

### **3.4 La relation entre la RSE et la gouvernance des entreprises publiques algériennes**

Il y a "bonne" gouvernance en cas de transparence de l'équilibre des pouvoirs entre dirigeants et actionnaires, y compris minoritaires et, dans un sens large, partage du pouvoir économique avec la société en général. La gouvernance d'entreprise dépend de la performance

<sup>1</sup> Rahim M. M, Op.cit, p. 29.

<sup>2</sup> Amiram Gill, Op.cit, pp. 468

<sup>3</sup> Fatima Ez-Zahra Taoukif, OP.cit. p.209.

<sup>4</sup> Ibid. p.200.

de gestion ainsi que d'un examen de la responsabilité sociétale, la dimension socioculturelle et environnementale de procédure de l'entreprise, les pratiques juridiques et éthiques en mettant l'accent sur les clients et les autres parties prenantes d'une organisation<sup>1</sup>.

Dans ce cadre, plusieurs études antérieures (Waddock et Graves, 1997) ont démontré que la RSE permet d'améliorer la performance. Ainsi plusieurs études antérieures se sont penchées sur les moyens permettant d'améliorer réellement la gouvernance des entreprises.

Le lien entre la RSE et amélioration de la gouvernance des entreprises est souvent évoqué Elkington (2006). D'après plusieurs études, la RSE constitue un facteur clés pour l'amélioration de la gouvernance d'entreprise Elkington (2006), notamment la RSE nécessite la mise en place d'un système de gouvernance d'entreprise efficace en tant que pilier pour des activités de RSE solides et intégrées. Ceci est clairement illustré dans la postulation de Hancock (2005)<sup>2</sup>.

Ho (2005)<sup>3</sup>, considère la RSE comme un attribut ou une dimension de la gouvernance d'entreprise, Son travail s'appuie à cet égard sur le travail de Kendall (1999) qui considère qu'une bonne gouvernance implique également de veiller à ce que les entreprises soient gérées de manière socialement responsable et qu'il y ait une base éthique pour que l'entreprise se conforme aux normes de la société dans laquelle elle opère ses activités<sup>4</sup>.

Et selon la théorie des parties prenantes la gouvernance n'est pas *un outil* permettant de déceler les opportunités d'investissement mais plutôt *un moyen* permettant de minimiser les pertes d'efficience dues aux conflits d'intérêt entre parties prenantes suite à des asymétries d'information. Par ailleurs, mis à part les contraintes économiques, les entreprises ont d'autres contraintes telles que la morale, la légitimité et la justice (Mitchell *et al.*, 1997)<sup>5</sup>.

La RSE se trouve à l'intersection entre l'entreprise et la société. Ainsi la RSE est le moyen qui permet de prendre en compte les attentes de la société et de l'entreprise. Ces attentes vont au-delà de ce qui est purement économique<sup>6</sup>. A ce propos, la notion de RSE s'efforce de « rendre compte de l'exercice par les entreprises d'une responsabilité vis-à-vis des différents groupes avec lesquels elles interagissent – désignés sous le terme de parties prenantes ou *stakeholders*—et qui se situent au-delà de leurs strictes obligations, techniques, légales et économiques » (Igalens, 2008).

Cette définition montre bien le caractère ambigu et complexe de la notion de RSE en tant que concept et pratique managériale. Ce qui nous a amené à poser la question suivante :

---

<sup>1</sup>Zitouni Imane, « Rôle de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques algériennes », Colloque doctoral, Condition préalable institutionnelles pour une gouvernance efficace et inclusive dans le monde arabe, Tunis, 2017, p. 1.

<sup>2</sup>Jamali (D), Safieddine (A)(M) and Rabbath(M), Op.cit, p. 447.

<sup>3</sup>Ho (C): «Corporate governance and corporate competitiveness: An international analysis», Corporate Governance: An International Review, 13, 2005, pp. 211-53.

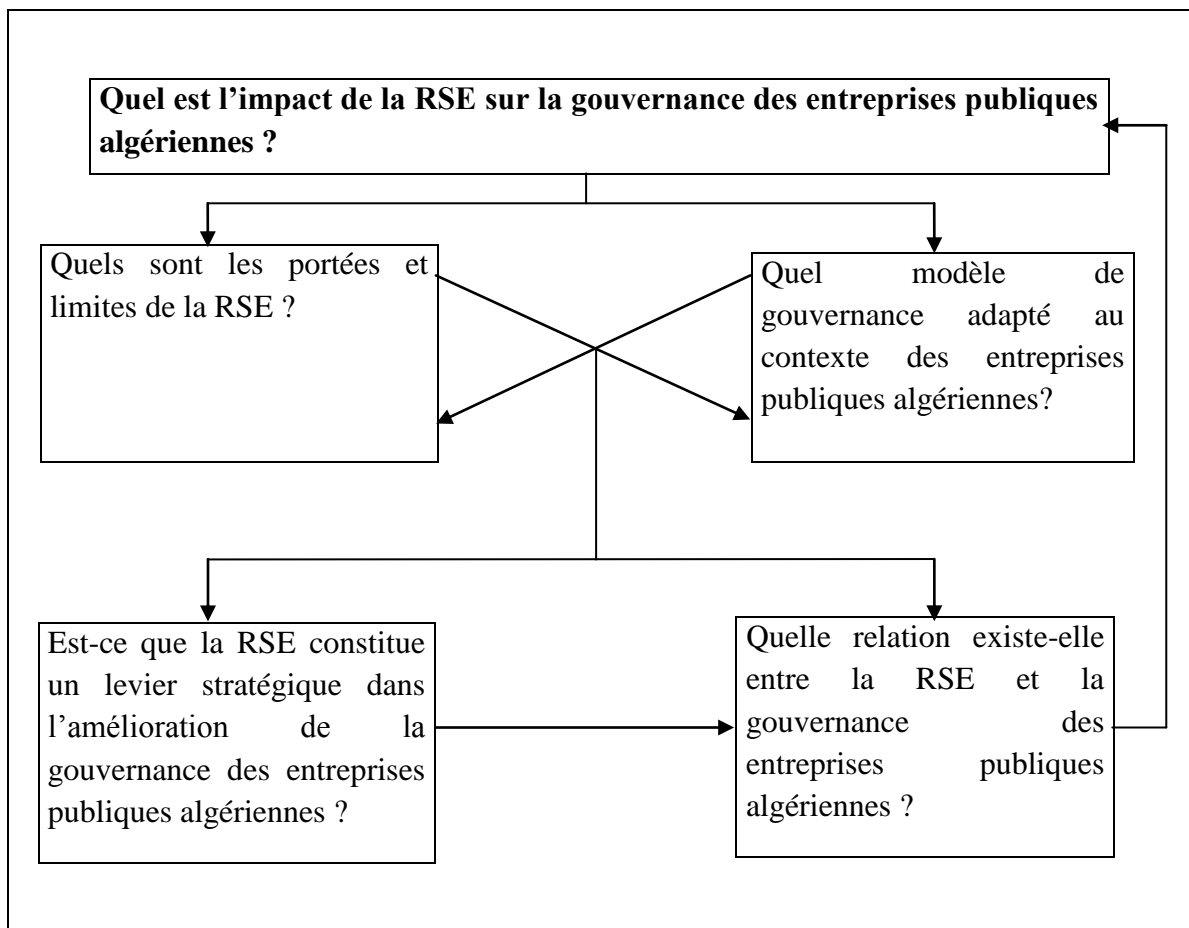
<sup>4</sup>Jamali (D), Safieddine (A)(M) and Rabbath(M), Op.cit, p. 448.

<sup>5</sup>MITCHELL R.K., AGLE B.R. et WOOD D.J., "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts", Academy of Management Review, Vol.22, N°4, 1997, pp. 853- 886.

<sup>6</sup>Imen Khanchel El Mehdi, Gouvernance et RSE : Démêler l'écheveau, Op.cit, p 170.

**Quelle relation existe-elle entre la RSE et la gouvernance des entreprises publiques algériennes ?**

**Figure N°16 : Le model conceptuel des questionnements de la recherche**



**Source : Réalisé par nos soins**

Nous proposons ce modèle, inspiré des recherches précédentes, qui résume la logique de notre raisonnement dans la constitution des questionnements de l'étude d'abord nous avons déterminé la problématique de notre recherche : **Quel est l'impact de la RSE sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes ?**

Pour pouvoir déterminer l'impact de la RSE sur la gouvernance des EPEA, nous devons : d'abord déterminer états des lieux de la RSE (ses portées et les limites) dans le contexte algérien, et puis déterminer le modèle de gouvernance adapté aux entreprises publiques algériennes pour savoir comment mesurer la gouvernance des EPEA, dans le but de déterminer, est-ce que la RSE constitue un levier stratégique dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques algériennes ? Et quelle relation existe-elle entre la RSE et la gouvernance des entreprises publiques algériennes ?



Pour se faire Notre recherche descriptive analytique poursuit trois principaux objectifs

1. Établir, à l'aide d'un questionnaire une enquête administré à un échantillon des entreprises publiques algériennes, pour faire état des lieux de la RSE dans les entreprises publiques algériennes dans le but de déterminer les portées et les limites de la RSE

2. Établir, à l'aide d'un questionnaire une enquête administré à un échantillon des entreprises publiques algériennes, pour établir état des lieux de la gouvernance d'entreprises des entreprises publiques algériennes. et déterminer un modèle de gouvernance d'entreprise approprié aux entreprises publiques algériennes.

3. Enfin, vérifier, sur le plan empirique, l'existence potentielle d'une relation entre la RSE et la gouvernance d'entreprise dans le contexte des entreprises publiques algériennes, et déterminer l'impact de la RSE sur la gouvernance des entreprises algériennes.

### **Section 03 : Outils de collecte de données et échantillon**

Cette section fera l'objet de présentation des techniques de collecte de données utiliser dans notre recherche et par la suite la représentation de notre échantillon des entreprises.

#### **1. Outils de collecte des données**

La collecte des données est un élément crucial du processus de recherche en management. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche. Pour constituer une base empirique, le chercheur doit tout d'abord vérifier l'existence de données disponibles.

Deux types de données composent notre étude empirique : des données primaires sous forme des données quantitatives (enquête) collecté auprès des entreprises publiques algériennes et des données secondaires sous forme de documents et rapports qui présent un réels avantages car elle évite aux chercheurs de recueillir lui- même les données sur le terrain.

##### **1.1.Questionnaire**

Le questionnaire est l'outil de collecte de données primaires le mieux adapté pour réaliser des enquêtes et des sondages à partir d'information quantitatives et/ou qualitatives. Il permet de recueillir d'un très grand nombre d'informations sur de larges échantillons de répondants. Le questionnaire permet d'enregistrer des réponses dont les modalités ont été définies préalablement<sup>1</sup>.

C'est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Raymond-Alain Thietart et al, édition Dunod, Belgique, 2007, op.cit, p. 230.

<sup>2</sup> Ouacherine, (Hassane) et chabani, (smain), *guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 1 ére édition, Alger, 2013, P.77.

Selon STEPHANE Ganassali<sup>1</sup>, un questionnaire bien structuré est le gage d'un processus d'interrogation fluide et agréable pour les répondants. Il constitue également la garantie d'une bonne toux de retour et d'une meilleure qualité des réponses.

### **1.1.1 L'élaboration du questionnaire**

Le questionnaire est un travail très complexe que nombre de jeunes chercheurs sous-estiment. Ce travail porte à la fois sur la rédaction des questions, le choix des échelles de mesures et la structuration du formulaire<sup>2</sup>.

Dans notre cas Les questions suivent un ordre chronologique de l'ensemble des idées de la partie théorique. La logique suivie est que notre questionnaire tend à affirmer ou infirmer les hypothèses qu'on a préalablement formulées. Nous avons regroupé les questions qui vont nous servir à infirmer ou confirmer telle ou telle hypothèse.

Le questionnaire a été élaboré sur la base de certaines dimensions dans le but de confirmer ou infirmer nos hypothèses et répondre à notre problématique. Il comporte trois thématiques :

- Identification de l'entreprise
- Etat des lieux de la RSE dans les entreprises publiques
- Etat des lieux de la gouvernance des entreprises publiques

Concernant la première thématique, il correspond à des informations générales sur l'entreprise (Nom et raison sociale, Statut de l'entreprise, Adresse, l'effectif, Le secteur d'activité de votre entreprise).

La deuxième thématique s'intéresse à la RSE dans les entreprises publiques, elle se compose de trois points :

- Les portées de la RSE dans les entreprises publiques algériennes
- Les limites de la RSE dans les entreprises publiques Algériennes
- Principes et dimensions de la RSE dans les entreprises publiques Algériennes

La troisième thématique correspond Etat des lieux de la gouvernance des entreprises publiques, se compose de points :

- La structure de propriété des entreprises publiques Algériennes
- Le mode de gouvernance des entreprises publiques
- Principes de bonne gouvernance des entreprises publiques

### **1.1.2 Les types de questions de notre questionnaire**

Le questionnaire se trouve dans l'annexe N°1 pour une consultation plus précise. Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose en trois catégories de questions qui sont :

---

<sup>1</sup> STEPHANE Ganassali, « Les enquêtes par questionnaire avec sphinx », Édition PEARSON, Paris 2007, p 2.

<sup>2</sup> Raymond-Alain Thietart et al, édition Dunod, Belgique, 2007, op.cit, p. 230.

### Questions fermés à échelle de Likert

Où les réponses sont à choisir parmi une liste, le nombre des réponses est un nombre pair (tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, tout à fait pas d'accord). Cette échelle a été utilisée pour des questions essentielles dans notre recherche, permettant de répondre de façon importante à nos problématiques en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises, le nombre pair des réponses permet de forcer l'interviewé à choisir, ce qui permet de lutter contre une fainéantise naturelle qui pousse le répondant à se positionner au milieu et d'avoir une attitude neutre qui fausse la crédibilité des résultats.

**Tableau N°12 : L'échelle de Likert**

Proposition	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Degrés	1	2	3	4	5

Source : Réalisé par nos soins

### Questions dichotomiques

Ces questions n'offrent que deux choix de réponses, celle-ci devrait être unique, le répondant est devant un alternative, si (oui) ou (non).

Pour la détermination de notre échantillon nous avons choisit la méthode d'échantillonnage dite probabiliste. C'est-à dire que toute entreprise de la population cible, peut figurer dans l'échantillon avec la même probabilité<sup>1</sup>.

## 1.2. Recueil des données secondaires

Les données secondaires sont des données qui existent déjà. Il est conseillé de commencer systématiquement une recherche en s'interrogeant sur l'existence des données secondaires disponibles. L'utilisation de ces données présente de nombreux avantages. Elles sont généralement peu chères et rapides à obtenir. Elles sont déjà assemblées et ne nécessitent pas forcément un accès aux personnes qui les ont fournies. Elles ont une valeur historique et sont utiles pour établir des comparaisons et évaluer des données primaires. Cependant, ces données peuvent être difficiles à obtenir, obsolètes, plus ou moins approchées et exhaustives. Il se peut aussi que le format des données ne corresponde pas tout à fait à celui souhaiter par le chercheur. Ce dernier doit alors les convertir en changeant leur forme originelle. Le chercheur doit donc toujours comprendre pour quel objet les données ont été construites avant de les utiliser<sup>2</sup>.

### 1.2.1. Les données secondaires internes

Les données secondaires internes sont les informations déjà produites pas des organisations ou des personnes privées. Elles n'ont pas été recueillies pour répondre aux besoins spécifiques des chercheurs, mais elles constituent de véritables sources de données

<sup>1</sup>Lambin, J., Chumpitaz, R., Moerloose, C.,: *marketing stratégique et opérationnel*, édition dunon, Paris, 2005, P.192.

<sup>2</sup> Raymond-Alain Thietart et al, édition Dunod, Belgique, 2007, op.cit, p. 257.

secondaires pour celui qui les consulte. Archives, notes, rapports, documents, règles et procédures écrites, modes d'emploi...

Les avantages de ces données sont multiples. Tout d'abord, leur analyse permet de reconstituer des actions passées transcrites dans les écrits qui ont influencé les événements, constaté les décisions et engagé les individus. Le recours aux données internes génère des informations dont les acteurs ne parlent pas spontanément lors des entretiens face à face. C'est également un excellent support pour se familiariser avec un terrain d'étude. Il est donc normal qu'au commencement de nombreuses recherches, le chercheur se documente et s'informe sur son sujet en collectant des données internes. Enfin, l'analyse de données et valider leur fiabilité<sup>1</sup>.

### **1.2.2. les données secondaires externes**

Les modes de collecte des données secondaires externes ont radicalement changé avec la mise en ligne sur internet de la quasi-totalité des textes de presse, des références académiques, des études publiques et privées. Une bonne utilisation des moteurs et méta moteurs de recherche permet de répertorier des informations auparavant impossible à découvrir.

Les bibliothèques des universités, des grandes écoles et des centres de documentation ont toujours d'importants catalogues pouvant être consulté ou empruntés. On y trouve également des documents sur des thèses et des recherches en cours, des publications officielles d'organismes publics et/ou internationaux. L'accès aux thèses et des recherches est indispensable pour la circulation des connaissances et l'évolution de la recherche. Identifier et lire les travaux des chercheurs qui travaillent sur la même problématique sont deux démarches importantes. En début de recherche, elles permettent de mieux cibler et justifier le sujet, au cours de la recherche elles permettent d'entretenir un contact permanent avec l'évolution du sujet et des autres chercheurs<sup>2</sup>.

## **1.3. Condition de réalisation de l'enquête**

### **1.3.1. Mode d'administration de l'enquête**

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes, la distribution directe des questionnaires et le recueil et la récupération des questionnaires. Le choix de la méthode de recueil des données est une phase très importante, car les résultats de l'analyse dépendent d'information crédible.

Nous avons distribué les questionnaires tout en assurant l'anonymat. Cette méthode nous permet de mieux apprécier les réponses. Nous avons procédé à une administration directe, c'est-à-dire qu'il ya eu un contacte humain directe, où nous avons réalisé des déplacements aux différentes entreprises publiques algériennes.

---

<sup>1</sup> Raymond-Alain Thietart et al, édition Dunod, Belgique, 2007, op.cit, p. 257.

<sup>2</sup> Ibid., p. 259.

**Tableau N°13 : Diffusion et récolte du questionnaire**

Désignation	Questionnaires	
	Nombre	Pourcentage
Questionnaires diffusés	72	100%
Questionnaires récupérés	57	79%
Questionnaires annulés	05	6.94%
Questionnaires valables	50	70%

**Source: Réalisé par nos soins**

Le questionnaire a été administré entre Octobre 2018 et Février 2019 auprès de 12 entreprises publiques Algériennes.

Donc la population de notre enquête est composée de 12 entreprises publiques algériennes, en ce sens, nous avons diffusé 72 questionnaires. Après dépouillement, nous avons retenu 50 questionnaires. Les autres ont été éliminés suite à des retards de remise et des confusions au niveau des réponses.

**Tableau N°14 : Entreprises de l'Echantillon**

nbr	ENTREPRISES	Questionnaires distribués	Questionnaires reçues
1	Alrem Cosider	05	05
2	Naftal	10	09
3	Sochotyd	10	07
4	CTTP	05	02
5	SEAAL	07	07
6	Saidal	10	10
7	ALGERAC	01	01
8	GICA	05	03
9	3R Santé	01	01
10	Divindus	02	01
11	Diprochim	01	01
12	Tonic	10	10

**Source : Réalisé par nos soins**

### 1.3.2. Outils utilisés pour l'analyse des données

Après la récolte des questionnaires diffusés, nous avons utilisé le programme Microsoft Office Excel afin de mieux présenter et analyser les résultats. Ce programme intègre des fonctions de calcul numérique, de représentation graphique, et d'analyse de données, pour faciliter la présentation et l'analyse des résultats.

Nous avons aussi utilisé des applications disponibles sur le programme de traitement statistique SPSS (Statistical Package For Social Sciences) qui fait parti des programmes les plus largement utilisé pour l'analyse des statistiques en sciences sociales. Ce logiciel nous a permis de :

- Calculer les pourcentages.
- De faire une analyse en composantes principales
- Calculer le R Pearson afin d'étudier l'association et la relation qui peut exister entre la RSE et la gouvernance d'entreprise.
- Calculer la régression linéaire a fin de déterminer l'impact de la RSE sur la gouvernance des EPA avec un seuil significatif de  $(\alpha) = 0,05$ , afin de tester la crédibilité des résultats.

## **2. présentation de notre échantillon**

### **2.1 Entreprises publiques algériennes socialement responsable**

#### **Cosider Alrem**

L'Algérienne de Rénovation, d'Entretien et de Maintenance, Cosider Alrem au capital social de 305 000 000 DA est une filiale du Groupe COSIDER. Le chiffre d'Affaires de l'entreprise dépasse les deux Milliards de dinars pour un effectif de 600 agents dont une centaine d'ingénieurs et plus de deux cent soixante techniciens et techniciens supérieurs.

Consciente des enjeux et de son impact sur le marché dans ses domaines d'activités, Cosider Alrem n'a pas ménagé ses efforts pour se conformer aux exigences internationales en termes de normes de qualité, du respect de l'environnement ainsi que de la santé et sécurité au travail. Forte de son expérience, sa compétence et sa technicité, la filiale Cosider Alrem peut assurer et prendre en charge de façon régulière des prestations de service à un niveau de qualité supérieur correspondant aux exigences et attentes de ses clients. Ses moyens humains constitués d'un personnel hautement qualifié et maîtrisant parfaitement les techniques de maintenance font de la filiale Cosider Alrem un partenaire incontournable dans le domaine de la maintenance et de la rénovation des engins de travaux publics et de transport.

L'activité de la filiale COSIDER Alrem est totalement dédiée à l'accompagnement et au soutien des autres entreprises du Groupe COSIDER. Elle active principalement dans le domaine de la maintenance des véhicules et engins roulants.

L'engagement de COSIDER Alrem qui constitue l'un des éléments de la synergie du Groupe, s'inspire de sa volonté à élever toujours plus haut l'étendard de COSIDER qui inscrit son action dans une vision résolument tournée vers l'avenir, avec tout ce que cela implique comme adaptation aux nouvelles techniques et technologies. C'est sur cette base qu'un plan d'investissement particulièrement adapté aux besoins liés au développement de l'activité a été élaboré et mis en œuvre dans les aspects liés à l'acquisition du matériel, sa location et à la formation des agents. Dans cet esprit, il est également entrepris une démarche visant à

promouvoir l'extension, à l'externe, de l'activité de la filiale, à l'effet de mieux rentabiliser les investissements déjà engagés.

Pour une meilleure satisfaction de ses clients et partenaires Cosider maintien et améliore en continu, son système de management intégré (Qualité, santé, sécurité et environnement), à travers un processus de certification en ISO 9001 et 14001/2015 et en OHSAS 18001/2007.

De même, COSIDER Alrem, investit régulièrement dans les systèmes et moyens de contrôle et envisage la possibilité de créer une activité relative au contrôle métrologique à moyen terme.

### **Les activités de Cosider Alrem**

- Rénovation d'engins de travaux publics, de transport et de manutention,
- Maintenance d'engins de travaux publics, de transport et de manutention,
- Commercialisation des pièces de rechange pour engins de travaux publics, de transport et de manutention,
- Formation du personnel de conduite et de maintenance des engins de travaux publics,
- Location du matériel de travaux publics, de transport et de manutention,
- Travaux d'usinage et de fabrication mécanique.

### **Les perspectives de l'entreprise peuvent être résumées à travers les objectifs suivants :**

- Extension des capacités de rénovation au niveau des unités existantes et / ou acquisition, construction de nouvelles unités dans d'autres régions (est, sud, ouest).
- Développement de l'activité des ateliers de la fabrication mécanique pour satisfaire efficacement la demande des clients internes et externes, en matière de la pièce nécessaires à la rénovation et à la maintenance des engins de travaux publics et de manutention ; notamment les matériels ayant une moyenne d'âge dépassant les dix années de service et qui pourront être encore maintenus pour longtemps en état d'exploitation, et pour lesquels certaines pièces spécifiques ne peuvent être acquises sur le marché que par commandes spéciales auprès des fabricants et constructeurs et à des prix et délais souvent important.
- Amélioration de l'activité des ateliers de chaudronnerie et de mécano-soudure pour la prise en charge efficiente des travaux de réhabilitation des organes nobles usagés des engins de travaux publics et les travaux de chaudronnerie pour la restauration des équipement de production (centrales de production de béton, postes d'enrobé et stations de concassage).
- Poursuite de renforcement des actions de formation et de perfectionnement pour élever le niveau de qualification du personnel afin d'accroître la satisfaction du client et de ce fait assurer un plan de charge conséquent et régulier.

**Naftal :**

Naftal est une société par actions (SPA) au capital social de 40 000 000 000 DA. Fondée en 1982 et filiale à 100% du Groupe Sonatrach, elle est rattachée à l'activité commercialisation, elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national.

Elle intervient également dans le domaine de :

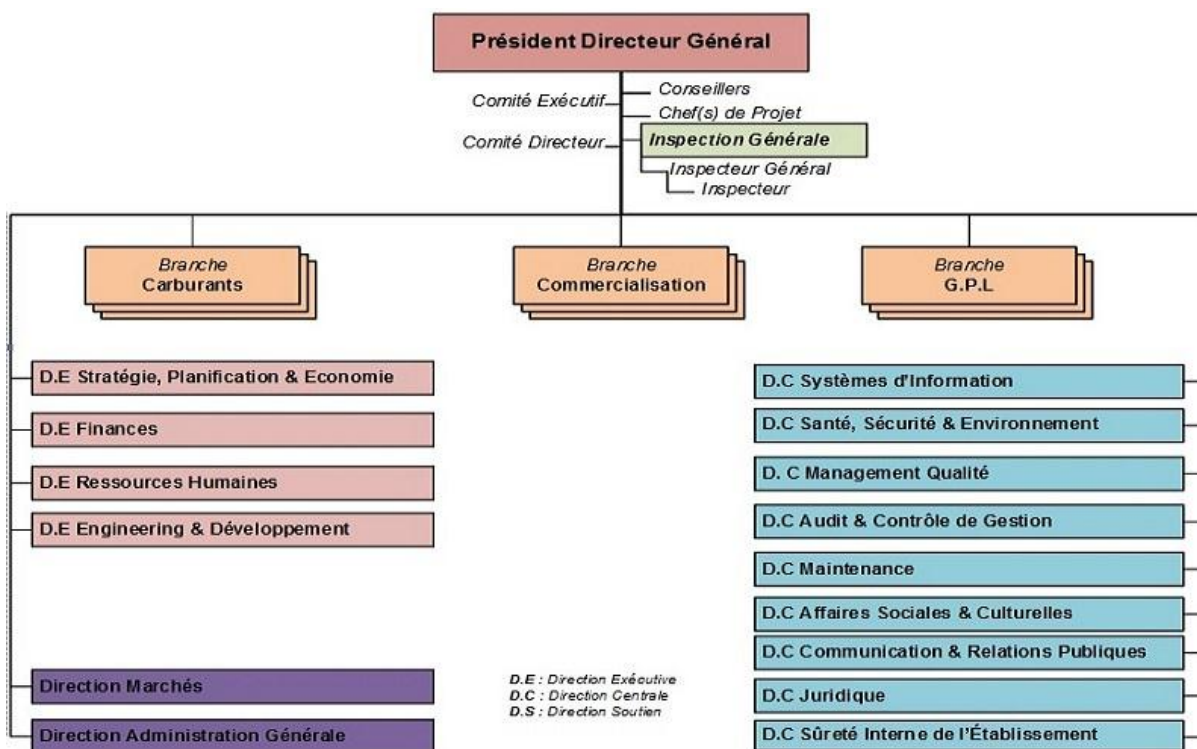
- L'enfûtage des GPL
- La formulation des bitumes
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux
- Le transport des produits pétroliers

Pour assurer la disponibilité des produits sur tout le territoire, Naftal met à contribution plusieurs modes de transport :

- Cabotage et les pipes, pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries
- Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts
- La route pour livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par le rail.

A l'ère de la mondialisation, Naftal a jugé indispensable la mise en place d'une nouvelle organisation par ligne de produit (bitumes, lubrifiants, réseau, logistique, GPL, pneumatique, Aviation, Marine

**Son organisation est comme suit :**





## **SOCOTHYD**

Entreprise publique économique de fabrication de produits Parapharmaceutiques et d'hygiène corporelle. Constitué en société par action SPA régie par le code de commerce et la législation en vigueur.

SOCOTHYD a été créée par l'arrêté interministériel du 17 Avril 1970 rendant exécutoire la délibération n°01 du 11 mars 1970 de l'assemblée populaire de la wilaya de Tizi-Ouzou jusqu'au 1985, date à laquelle elle a fait l'objet d'un transfert à la wilaya de Boumerdes suite au nouveau découpage administratif.

Le capital social de SOCOTHYD a été augmenté en date du 29/12/1999 à 300 million de dinars puis à été augmenté à 540 million de dinars en date du 12/04/2004, ensuite à 1170 million de dinars en date du 19/05/2012. doté d'un effectif de 500 à 999 Employés

### **Raison Social**

- La production, la distribution et la commercialisation des produits parapharmaceutiques (produits de coton, de gaze, la bande plâtrée, sparadrap et bande de crépe) et les articles d'hygiène.
- La commercialisation des produits parapharmaceutiques
- La commercialisation, la distribution des produits d'hygiène corporelle
- L'import-export des produits de pansement

## **CTTP**

L'Organisme National de Contrôle Technique des Travaux Publics «CTTP» est un établissement public à caractère industriel et commercial «EPIC» sous la tutelle du Ministère des Travaux Publics et des Transports.

En 1983 est né le Laboratoire National des Travaux Publics «LNTP» par le décret du 12 mars 1983 avec comme missions principales : le développement des études générales, la recherche et la vulgarisation de l'informatique au sein du secteur. •En 1986, le LNTP est transformé au CTTP par le décret n°86-206 (pour assurer essentiellement la mission de contrôle technique de la construction dans le secteur des travaux publics. •En 1997 le CTTP est transformé en EPIC par le décret n°97-240. Ce changement dans le statut lui confère une plus grande liberté de gestion pour mieux accomplir ses missions d'études générales et de recherche.

### **Missions du C.T.T.P**

Au titre du décret exécutif n° 97-240 du 30 juin 1997, le CTTP est chargé, entre autres :

- De la conception, de l'élaboration, du suivi et du contrôle des mesures techniques et réglementaires pour la réalisation et la maintenance des infrastructures routières, maritimes et aéroportuaires ;
- D'effectuer les prestations de contrôle et d'expertise ;

- D'élaborer et de mettre au point, des techniques, procédures et modes opératoires propres à l'activité des travaux publics et de contribuer à la normalisation des essais;
- De concevoir et de mettre en œuvre des banques de données et tous système d'information liés à son objet;
- De réaliser toute étude ou recherche à caractère technique, économique, financier et juridique en rapport avec son objet;
- De délivrer le visa exigible pour les ouvrages soumis à assurance.

**Secteurs d'activités**

- Routes et Autoroutes ;
- Ouvrages d'Art ;
- Infrastructures aéroportuaires ;
- Infrastructures maritimes.

Le CTTTP dispose d'une ressource humaine importante (510 employés): – 150 ingénieurs ; – 190 cadres et agents techniques ; – 170 affectés aux structures administratives.

**Spa Groupe SAIDAL.**

Groupe pharmaceutique généraliste algérien qui a été créé en 1982, SAIDAL est une Société par actions, au capital de 2 500 000 000 dinars algériens. 80 % du capital du Groupe SAIDAL sont détenus par l'Etat et les 20 % restants ont été cédés en 1999 par le biais de la Bourse à des investisseurs institutionnels et à des personnes physiques. Organisé en Groupe industriel. SAIDAL a pour mission de développer, de produire et de commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain.

Le Groupe SAIDAL a pour objectif stratégique de consolider sa position de leader dans la production de médicaments génériques et de contribuer, ce faisant, à la concrétisation de la politique nationale du médicament mise en œuvre par les pouvoirs publics.

La qualité d'entreprise publique confère à SAIDAL une double vocation:

- Assurer son autonomie financière et sa pérennité en sauvegardant ses équilibres financiers, en veillant à améliorer en permanence la compétitivité de ses produits, à réaliser ses objectifs de croissance et à développer ses ressources humaines.
- Réaliser les objectifs qui lui sont assignés par l'Etat, en sa qualité d'actionnaire principal.

Au titre de sa mission première, SAIDAL a défini les lignes d'actions devant lui permettre d'assurer sa croissance et de conforter sa position de leader dans la production de médicaments génériques.

Au premier rang de ces lignes d'action, figure un plan global et intégré de développement qui accompagne l'expansion du Groupe avec un programme d'actions centré sur la valorisation des ressources humaines, l'amélioration de l'organisation et du système d'information, la promotion de la culture d'entreprise et la mise en œuvre d'une politique efficace de communication:

- Promouvoir des règles éthiques tendant à la régulation et à l'assainissement du marché du médicament,  
Contribuer à la réduction des importations
- S'ouvrir sur les marchés extérieurs
- Accroître le degré de satisfaction des consommateurs.

## **2.2 Entreprises publiques algériennes qui ne sont pas socialement responsable**

### **DIPROCHIM**

Issue de la restructuration de la Société Nationale des Industries Chimiques (SNIC), **DIPROCHIM**, est une filiale du groupe de la chimie, ACS Group (*Algeria Chemical Specialities*). Créée en avril 1986, elle était chargée de la distribution de détergents, produits d'entretien, cosmétiques et peintures ainsi que la commercialisation des produits chimiques de base.

Depuis sa création, **DIPROCHIM** a subi diverses mutations induites par les nombreuses restructurations organiques des sociétés nationales décidées par les autorités du pays. La dernière restructuration opérée au mois de mars 2000 a recentré l'activité de l'entreprise autour de : la commercialisation des produits chimiques qui est actuellement son métier de base, intervenant principalement dans deux domaines d'activité : le secteur des matières premières destinées à la transformation du plastique et le secteur des produits destinés au traitement des eaux.

### **Perspectives**

**DIPROCHIM** veut renforcer son positionnement dans ces deux secteurs d'activités à travers l'élargissement de la gamme des produits qu'elle commercialise, le développement de son volume d'affaires et l'accroissement de ses parts de marché. En matière de développement, l'entreprise entend investir la sphère de production en cherchant l'association avec divers opérateurs nationaux et étrangers détenteurs de la technologie pour la fabrication, en Algérie de produits en rapport avec son métier de base.

### **Organisation**

DIPROCHIM se compose d'un siège social dans lequel sont regroupées la Direction Générale ainsi que toutes les structures centrales fonctionnelles et opérationnelles :

- Direction Commerciale,
- Direction Administration Générale,
- Direction Finances et Comptabilité,
- Direction Développement et Partenariat.

Et de (05) dépôts de ventes répartis dans trois (03) régions du pays:

- Direction Régionale Centre (03),

- Direction Régionale Est (01),
- Direction Régionale Ouest (01).

**ALGERAC**

ALGERAC est l'organisme Algérien d'accréditation, Il a été créé par Décret exécutif n° 05-466 du 06 décembre 2005 (JO n° 80). Il est régi par les lois et règlements en vigueur à l'administration dans ses relations avec l'Etat et est réputé commerçant dans ses relations avec les tiers.

ALGERAC est un établissement public à caractère industriel et commercial au sens du code de commerce Algérien. L'organisme Algérien d'accréditation est placé sous tutelle du Ministre chargé de la normalisation (Ministre de l'Industrie et des Mines).

ALGERAC est administré par un Conseil d'Administration composé de trois (03) collèges paritaires sans dominance (Décret exécutif n° 14-270 du 28 septembre 2014 modifiant le Décret exécutif n° 05-466).

- Quatre (04) représentants des pouvoirs publics
- Quatre (04) représentants des organismes d'évaluation de la conformité.
- Quatre (04) représentants des associations professionnelles ou prestataires de services et de protection des consommateurs

**Ses Missions**

ALGERAC a pour mission principale l'accréditation de tout organisme d'évaluation de la conformité. Dans ce contexte, l'organisme algérien d'accréditation est chargé notamment :

- De la mise en place d'un dispositif national d'accréditation répondant aux normes nationales et internationales pertinentes
- De parachever l'infrastructure nationale de la qualité
- D'évaluer les qualifications et compétences des organismes d'évaluation de la conformité (OEC)
- De délivrer les décisions d'accréditation
- De procéder au renouvellement, suspension et retrait des décisions d'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité
- De conclure toutes conventions et accords en rapport avec ses programmes d'activités avec les organismes étrangers similaires et de contribuer aux efforts menant à des accords de reconnaissance mutuelle;
- De représenter l'Algérie auprès des organismes internationaux et régionaux similaires;
- D'éditer et diffuser des revues, brochures ou bulletins spécialisés relatifs à son objet.

**Domaines d'activités**

ALGERAC a pour fonction l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité (OEC).

Une seule norme, ISO/CEI 17011:qui précise les exigences pour les organismes d'accréditation procédant à l'accréditation d'Organismes d'Evaluation de la Conformité (OEC). L'accréditation concerne les :

- Les laboratoires d'essais et d'étalonnages (ISO/CEI 17025).
- Les laboratoires de biologie médicale (ISO 15189).
- Les organismes d'inspection (ISO/CEI 17020).
- Les organismes de certification des systèmes de management (ISO/CEI 17021-1).
- Les organismes de certification procédant à la certification de personnes (ISO/CEI 17024).
- Les organismes de certification procédant à la certification de produits, de procédés et services (ISO/CEI 17065).

Les conditions et critères d'accréditation de ces organismes d'évaluation, sont fondés sur les normes nationales et/ou internationales pertinentes.

La réussite d'ALGERAC dépendra grandement de sa capacité :

A promouvoir et à développer le marché de l'accréditation, dans le bon sens du terme, Facteur de crédibilité.

### **Spa Groupe GICA.**

Le Groupe a été créé le 26 Novembre 2009 par la transformation juridique de l'Ex-Société de Gestion des Participations de l'Etat « SGP Industrie des Ciments » en Groupe National. C'est une société par actions au capital social de 25,358 Milliards DA.

Il opère dans les domaines de la production/commercialisation du ciment, des granulats et du béton prêt à l'emploi (BPE) ; de la maintenance industrielle des équipements des cimenteries ; des essais sur les matériaux de construction ; de la formation dans les métiers de ciment ; du gardiennage et sécurité.

Spécialisé dans la production et la commercialisation des ciments, granulats et produits dérivés, il contrôle (22) entités dont 05 à contrôle majoritaire et détient des participations minoritaires dans 03 entreprises.

Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie "Groupe GICA" a été créé par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire, suite à la transformation juridique de l'ex Société de Gestion des participations « Industrie des Ciments » en date du 26 novembre 2009. Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie "Groupe GICA", est une société par actions au capital de : 25.358.000.000 dinars.

### **Missions du Groupe GICA**

Les domaines et champs d'activité découlant pour l'essentiel des missions et prérogatives du Groupe GICA, se résument à ce qui suit:

- La conception de la stratégie de développement du groupe en matière industrielle, commerciale, financière et ressources humaines des activités des ciments, granulats et béton prêt à l'emploi.
- L'élaboration et le suivi de plans (d'actions, recherches, et allocations financières...), afférente à la mise en œuvre de cette stratégie et assurer leurs actualisations le cas échéant.
- La gestion et la fructification du portefeuille d'actions et des participations détenues sur les entreprises affiliées.
- La promotion et le développement des activités dans le cadre des partenariats.
- La mise en œuvre de toutes les mesures appropriées, visant l'expansion du groupe.
- L'insertion harmonieuse de son activité dans le cadre de la protection de l'environnement et de la valorisation des ressources nationales.

Il détient à ce titre, une triple vocation : Industrielle, économique et financière, à travers, notamment, le pilotage, le suivi et le contrôle des actions liées, entre autres, aux programmes d'intérêt public, telles que :

- L'approvisionnement régulier en ciment, destiné notamment aux projets structurants,
- Le développement durable,
- La participation aux actions de solidarité nationale, en cas de besoin,

**Les visées du groupe GICA s'orientent, entre autres objectifs, vers :**

- L'amélioration des taux de capacités de ses installations,
- La couverture de la consommation interne et un positionnement à l'exportation
- L'élimination des nuisances et le respect de l'environnement.

Conformément à sa stratégie, dont la mise en œuvre s'appuie sur le déploiement d'un modèle de croissance durable et le développement de ses activités, le groupe GICA est en phase de concrétiser, l'ambition de renforcer sa position de leader sur le marché national des ciments.

## **DIVINDUS**

Groupe d'industries Locale DIVINDUS, Créé en 2015, sous la tutelle du ministère de l'industrie et des mines, le Groupe DIVINDUS est un Groupe Industriel qui regroupe 14 filiales don 119 unités dans trois secteurs d'activité qui sont : La Production, La Distribution Et les Services

DIVINDUS est une société par action au capital social de 14.947.000.000.00 DA et qui compte plus de 14 500 collaborateurs, répartis sur l'ensemble de nos filiales.

Créé en 2015, le Groupe DIVINDUS au capital social de 14,947 Milliards DA, réalise un Chiffre d'affaires moyen de 50 Milliards de DA avec un effectif total de 15 000 employés. Le Groupe DIVINDUS exerce dans 3 principales branches d'activité, tendant à devenir homogènes, disposant d'un ancrage local et régional prononcé à dimension nationale.

Le Groupe DIVINDUS est constitué de diverses entreprises locales intégrées au groupe par fusion absorption, il est composé de 14 filiales, (119 ex-entités) et 200 sites, répartis sur l'ensemble du territoire national.

### **Activités du Groupe**

Production des matériaux de construction • Céramique sanitaire et carreaux ; • Produits rouges • Agglo-Béton ; • Etanchéité bâtiment / Isolation industrielle ; • Plâtre ; • Ciments colles et enduits. Transformation du bois et dérivés • Cabines sahariennes et Chalets ; • Mobilier et meubles ; • Menuiserie générale ; • Panneaux particules ; • Mobilier scolaire.

Transformation métallique • Mobilier métallique ; • Charpentes métalliques ; • Rayonnages métalliques ; • Eléments de ferronnerie. Distribution des matériaux de construction ; Distribution du bois et dérivés, produits d'ameublement et mobilier de bureau.

Services à l'environnement • Gestion, Traitement et Transformation des déchets ménagers et industriels ; Services à l'entreprise • Gestion des zones industrielles et des zones d'activités ; • Engineering ; Formation ; Conseil / Études ; Informatique ; Laboratoires ; Impression;

### **Objectifs du Groupe**

- Créer de la valeur et améliorer la productivité
- Mettre à niveau les compétences par la formation et la normalisation
- Optimiser les processus de production
- Privilégier les investissements rentables, innovants et à forte valeur ajoutée
- Fructifier les capitaux détenus par le groupe sur les filiales
- Promouvoir et faciliter les opérations de partenariat
- Assurer la compétitivité des produits sur le marché national et international.

### **Conclusion du quatrième chapitre**

Notre objectif dans ce chapitre était d'exposer notre posture épistémologique et méthodologique de la recherche pour la détermination de l'impact de la RSE sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes, cette méthodologie de recherche a été l'objet de la première section.

Après la détermination de notre méthodologie de recherche, nous avons présenté nos variables de l'étude, et leur évolution dans le contexte algérienne suivis de la formulation des questionnements de la recherche.

Notre méthodologie étant exposée, nous pouvons à présent présenter nos résultats empiriques concernant le test de nos hypothèses sur l'impact de la RSE sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes. Ces résultats feront l'objet du chapitre suivant

# ***C**hapitre 05 :*

*Analyse et interprétation  
des résultats de l'enquête*



## **Introduction du cinquième chapitre**

L'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête effectuée sur le terrain, représentent les derniers aspects à effectuer pour toute recherche. Partant du principe que tout travail de recherche n'aura un sens que si les propositions exploratoires et les hypothèses de la recherche soient mises en œuvre et validées.

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté notre positionnement épistémologique et méthodologique de recherche. Rappelons que notre objectif principal est de déterminer l'impact de la RSE sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes. Pour ce faire, nous avons suivi une posture positiviste qui consiste à décrire la réalité en utilisant la méthode quantitative (questionnaire), en faisant recours à deux outils d'analyse, à savoir le test corrélation/ Association et la régression linéaire

Dans ce cinquième et dernier chapitre, nous allons présenter les résultats obtenus de l'étude empirique effectuée sur un échantillon de douze entreprises publiques algériennes, et nous discutons par la suite les résultats selon les connaissances théoriques que nous avons développées dans la partie théorique. D'où l'objectif de présenter ce chapitre en trois sections. La première présente l'analyse des informations générales, la deuxième section porte sur l'interprétation des résultats de l'analyse descriptive et la dernière section fera l'objet de l'analyse des hypothèses.

## Section 01: Test de fiabilité du questionnaire et Analyse des informations générales

### 1. Test de fiabilité du questionnaire

Pour tester la fiabilité de notre questionnaire nous avons utilisé deux méthodes :

#### 1.1 Teste de la fiabilité par des professeurs

Afin s'assurer et garantir la fiabilité de notre questionnaire, nous avons administré notre questionnaire à un ensemble de professeur spécialisé.

Le tableau suivant indique les noms des professeurs qui ont corrigé le questionnaire.

**Tableau N°15 : Listes des professeurs qui ont corrigé le questionnaire**

Nom et Prénom	Université
Pr.BENNOUR Abdelhafid	ESC Koléa
Pr. ADMANE Mrizek	ESC Koléa
Pr. KECHAD Rabah	ESC Koléa
Dr. BELAIDI Abdelaziz	ESC Koléa
Dr. AZOUAW Lamia	ESC Koléa

Source : Réalisé par nos soins

#### 1.2 Test de fiabilité par coefficient alpha de Cronbach

Deuxièmement, nous avons fait recours au coefficient alpha de Cronbach, qui est un coefficient de fiabilité qui mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items. Il varie entre 0 et 1. Plus la valeur de l'alpha est proche de 1, plus sa fiabilité est importante. Selon Evrard et al. (2003), une valeur alpha comprise entre 0.6 et 0.8 est acceptable dans une étude exploratoire. En revanche, nunnally 1967 et petter 1979, parviennent à peu près au même constat en fixant l'intervalle d'acceptation entre 0.5 et 0.6<sup>1</sup>.

Nous allons présenter dans les tableaux suivants le alpha de Cronbach de chaque Axe à part et aussi nous allons tester la fiabilité questionnaire en général.

<sup>1</sup>Chara Feriel, l'impact du développement Durable sur la gestion des ressources humaines- cas d'un échantillon d'entreprises algériennes-, thèse de doctorat en science de gestion, management à l'école supérieure de commerce, 2018, p.235.

### 1.2.1 Alpha de Cronbach de l'axe de l'Etat des lieux de la RSE

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,783	40

L'examen de la fiabilité de l'axe de l'Etat des lieux de la RSE, a démontré un Alpha de Cronbach entre 6 et 8 pour 40 items, et selon Evrard et al ce coefficient est acceptable.

### 1.2.2 Alpha de Cronbach de l'axe des portées de la RSE

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	17

### 1.2.3 Alpha de Cronbach de l'axe des limites de la RSE

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,554	,554	9

Après la suppression de 3 questions nous avons eu le résultat suivant :

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,617	6

Comme nous avons eu un Alpha Cronbach de 0.55 donc nous avons essayé de réduire nos items de 9 à 6 en éliminant la Q3F, Q3G, Q3I, pour avoir un autre coefficient qui avoisine le 6, mais vu que l'importance de ces questions dans l'étude pour la détermination des limites nous avons juger nécessaires de les garder.

### 1.2.4 Alpha de Cronbach de l'axe des principes de la RSE

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	13

### 1.2.5 Alpha de Cronbach de l'axe des principes de la GE

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	19

### 1.2.6 Test de fiabilité du questionnaire

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	56

D'après le Alpha de Cronbach calculé ci-dessus qui avoisine le 8 nous constatons que ces coefficients sont acceptable, sachant que la taille de l'échantillon étroite a influencé aussi l'examen de fiabilité. Nous présenterons dans le tableau qui suit la synthèse de la fiabilité des différents items

**Tableau N°16 : Récapitulatif de la fiabilité des différents items du questionnaire**

Les axes	Nombre de paragraphes	Alpha de Cronbach
l'Etat des lieux de la RSE	40	,783
l'axe des portées de la RSE	17	0.823
l'axe des limites de la RSE	6	0.617
l'axe des principes de la RSE	13	0.796
l'axe des principes de la GE	19	0.787
du questionnaire en générale	56	0.824

Source : Réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

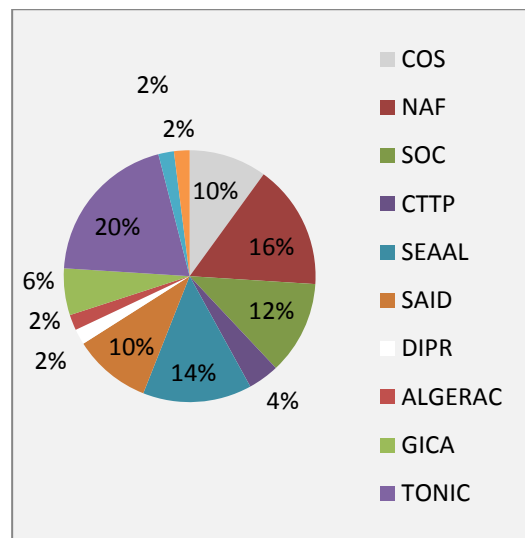
## 2Analyses des informations générales

Dans ce point nous allons présenter des informations générales concernant notre échantillon et les caractéristiques des entreprises enquêter.

**Tableau N°17 : Entreprises de l'échantillon**

Entreprises	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
COS	5	10,0	10,0	10,0
NAF	8	16,0	16,0	26,0
SOC	6	12,0	12,0	38,0
CTTP	2	4,0	4,0	42,0
SEAAL	7	14,0	14,0	56,0
SAID	5	10,0	10,0	66,0
DIPR	1	2,0	2,0	68,0
ALGERAC	1	2,0	2,0	70,0
GICA	3	6,0	6,0	76,0
TONIC	10	20,0	20,0	96,0
3R	1	2,0	2,0	98,0
DIVINDUS	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figure N°17 : Entreprises de l'échantillon**



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

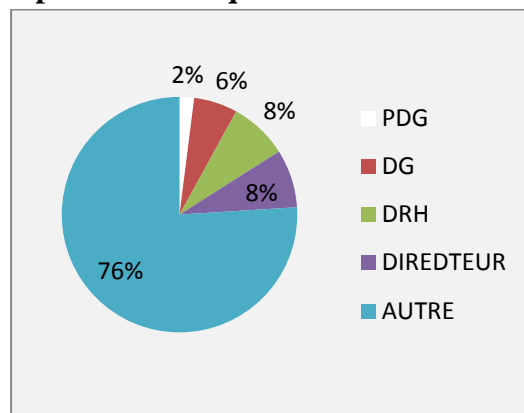
### Commentaire

La population de notre enquête est composée de 12 entreprises publiques algériennes, en ce sens, nous avons diffusé 72 questionnaires. Après dépouillement, nous avons retenu 50 questionnaires. Les autres ont été éliminés suite à des retards de remise et des confusions au niveau des réponses.

**Tableau N°18 : La fonction des répondants au questionnaire**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
PDG	1	2,0	2,0	2,0
DG	3	6,0	6,0	8,0
DRH	4	8,0	8,0	16,0
DIRECTEUR	4	8,0	8,0	24,0
AUTRE	38	76,0	76,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figure N°18 : La fonction des répondants au questionnaire**



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

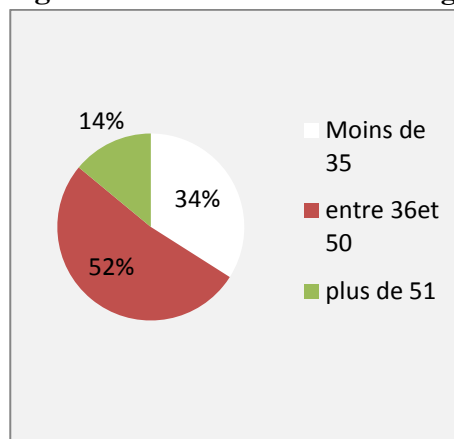
**Commentaire :**

Nous constatons d'après le tableau ci-dessus, que 76% de la population sont des chefs département et chefs de service, et en deuxième position avec un pourcentage de 16% sont des directeurs. le taux important des chefs département et chefs de service est dû qu'ils sont plus collaborateurs quant au renseignement des questionnaires.

**Tableau N°19 : La variable de l'âge**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<35	17	34,0	34,0	34,0
<50et>35	26	52,0	52,0	86,0
>50	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figure N°19 : La variable de l'âge**



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

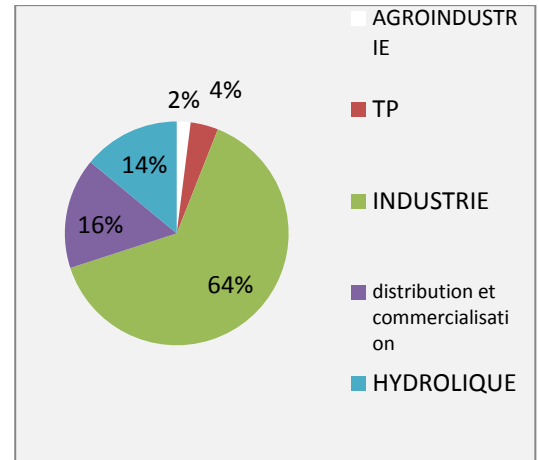
**Commentaire :**

Nous remarquons que 52% des répondants sont âgés entre 36 et 50 et 34% sont âgés moins de 34 ans, nous constatons que les gens âgés moins de 50 ans sont plus collaborateurs au renseignement du questionnaire.

**Tableau N°20 : Secteur d'activité des entreprises de l'échantillon**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
AGROINDUSTRIE	1	2,0	2,0	2,0
TP	2	4,0	4,0	6,0
INDUSTRIE	32	64,0	64,0	70,0
distribution et commercialisation	8	16,0	16,0	86,0
HYDROLIQUE	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figure N°20 : secteur d'activité des entreprises de l'échantillon**



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

**Commentaire**

Nous remarquons à travers le tableau ci-dessus que le taux de réponse aux questionnaires de secteur d'activité de l'industrie est le plus élevé avec un pourcentage de 64%.

**Section 02 : Interprétation des résultats de l'analyse descriptive**

Cette section fera l'objet de l'interprétation des résultats que les questionnaires distribués nous ont fourni. Ces résultats seront présentés dans des tableaux et des graphiques qui faciliteront l'assimilation pour les lecteurs.

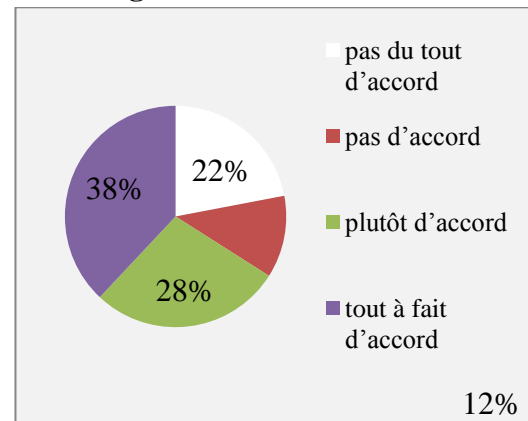
Nous allons utiliser le tri à plat des questions, cette méthode traite chaque question à part. Ce qui nous permettra de vérifier nos hypothèses. Elle nous permet de dénombrer les réponses à chaque question et de calculer la fréquence obtenue pour chaque réponse.

**1. Etat des lieux de la RSE dans les entreprises publiques**

**Tableau N°21 : Intégration de RSE par les EP algériennes**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas du tout d'accord	11	22,0	22,0	22,0
pas d'accord	6	12,0	12,0	34,0
plutôt d'accord	14	28,0	28,0	62,0
tout à fait d'accord	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figure N°21 : Intégration de RSE par les EP algériennes**



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

**Commentaire**

50% des entreprises de notre échantillon intègrent la RSE dans leurs stratégies ( annexe N°16), dont 38% des répondants sont tout à fait d'accord et 28% sont plutôt d'accord. Tandis que 22% sont pas du tout d'accord et 12% sont pas d'accord des entreprises qui n'intègrent pas la RSE.

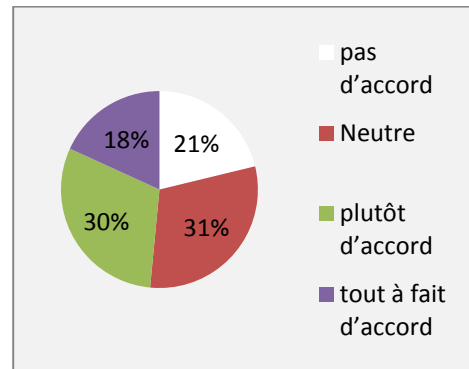
**1.1 Les avantages attendus d'une politique de RSE**

➤ **Accroître la rentabilité financière**

**Tableau N°22 : Accroître la rentabilité financière**

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'accord	7	21,2	21,2
Neutre	10	30,3	51,5
plutôt d'accord	10	30,3	81,8
tout à fait d'accord	6	18,2	100,0
Total	33	100,0	

**Figure N°22 : Accroître la rentabilité financière**



**Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel**

**Commentaire**

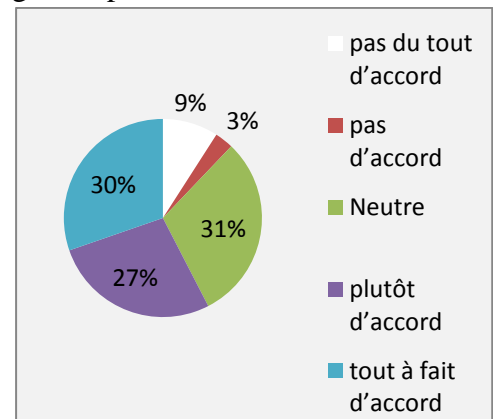
Nous remarquons que 30% des répondants sont plutôt d'accord contre 30.3% qui sont neutre tandis que 21% qui ne sont pas d'accord que l'intégration des pratiques de la RSE permet aux entreprises d'accroître leur rentabilité financière

➤ **Acquérir une plus grande part de marché**

**Tableau N°23 : Acquérir une plus grande part de marché**

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas du tout d'accord	3	9,1	9,1
pas d'accord	1	3,0	12,1
Neutre	10	30,3	42,4
plutôt d'accord	9	27,3	69,7
tout à fait d'accord	10	30,3	100,0
Total	33	100,0	

**Figure N°23 : Acquérir une plus grande part de marché**



**Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel**

**Commentaire**

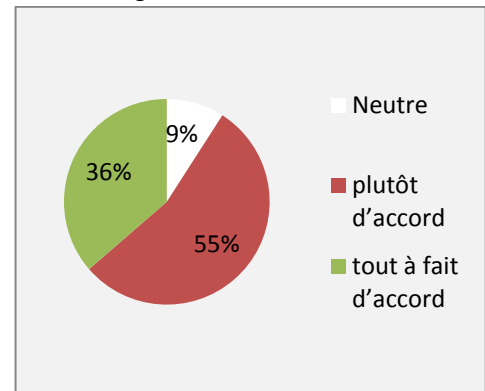
Donc nous remarquons qu'acquérir une plus grande part de marché, est considéré comme un avantage attendu de la RSE, avec un pourcentage de 57% des répondants qui ont répondu d'accord contre 12% qui ne sont pas d'accord.

➤ **Assurer la pérennité de l'entreprise**

**Tableau N°24 : Assurer la pérennité de l'entreprise**

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Neutre	3	9,1	9,1
plutôt d'accord	18	54,5	63,6
tout à fait d'accord	12	36,4	100,0
Total	33	100,0	

**Figure N°24 : Assurer la pérennité de l'entreprise**



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

**Commentaire**

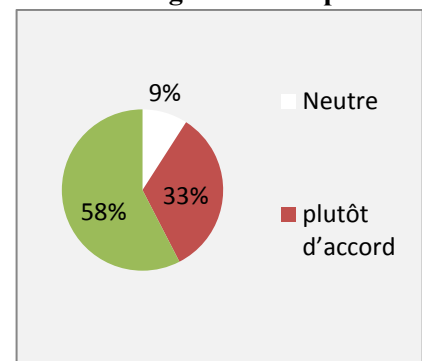
Nous remarquons que la majorité des entreprises ont répondu d'accord et tout à fait d'accord avec un pourcentage de 90.9%, confirmant que la RSE permet aux entreprises accroître la rentabilité financière, contre 9.1% qui ne sont neutre.

➤ **Améliorer la réputation et l'image de l'entreprise**

**Tableau N°25 : Améliorer la réputation et l'image de l'entreprise**

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Neutre	3	9,1	9,1
plutôt d'accord	11	33,3	42,4
tout à fait d'accord	19	57,6	100,0
Total	33	100,0	

**Figure N°25 : Améliorer la réputation et l'image de l'entreprise**



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

**Commentaire**

Améliorer la réputation et l'image de l'entreprise est considéré comme un avantage de RSE pour les EPA avec un 90.9% qui ont répondu d'accord et tout à fait d'accord contre 9% qui ne sont neutre

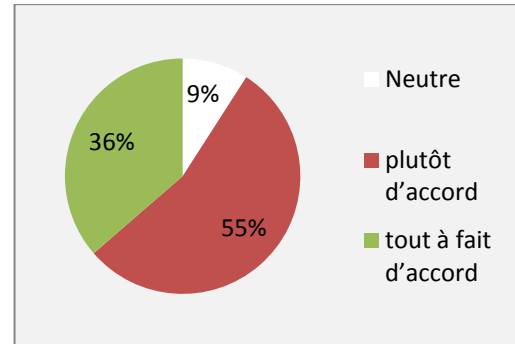


➤ Assurer la protection de l'environnement

Tableau N°26 : Assurer la protection de l'environnement

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Neutre	3	9,1	9,1
plutôt d'accord	18	54,5	63,6
tout à fait d'accord	12	36,4	100,0
Total	33	100,0	

Figure N°26 : Assurer la protection de l'environnement



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

Commentaire

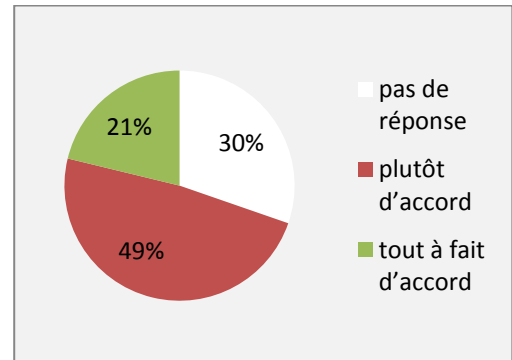
Nous remarquons que la majorité des entreprises sont d'accord avec un pourcentage de 52% des répondants et 54.5% qui sont d'accord et 36.4% qui sont tout à fait d'accord que la RSE permet aux entreprises d'assurer la protection de l'environnement.

➤ Assurer le bien-être des employés

Tableau N° 27: Assurer le bien-être des employés

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Neutre	10	30,3	30,3
plutôt d'accord	16	48,5	78,8
tout à fait d'accord	7	21,2	100,0
Total	33	100,0	

Figure N°27 : Assurer le bien-être des employés



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

Commentaire

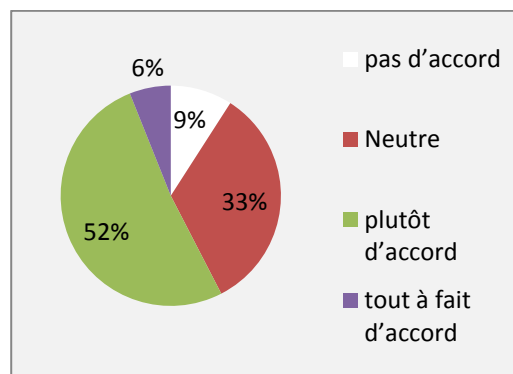
Assurer le bien être des employés est perçue comme un avantage attendu de l'intégration des pratiques RSE avec un pourcentage de 48.5% des répondant qui sont plutôt d'accord.

➤ **Contribuer à la croissance nationale**

**Tableau N°28 :** Contribuer à la croissance nationale

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'accord	3	9,1	9,1
Neutre	11	33,3	42,4
plutôt d'accord	17	51,5	93,9
tout à fait d'accord	2	6,1	100,0
Total	33	100,0	

**Figure N°28 :** Contribuer à la croissance nationale



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

**Commentaire**

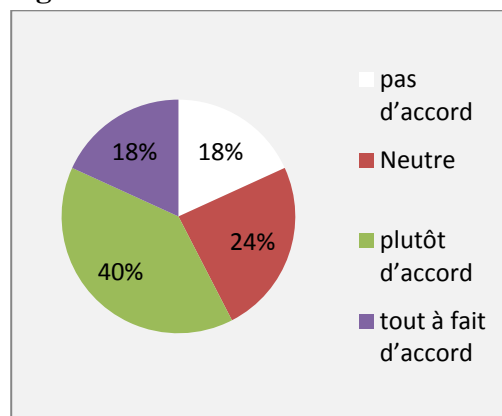
Nous remarquons que 51.5 %des entreprises ont répondu plutôt d'accord, confirmant que l'intégration des principes de la RSE permet aux entreprises de contribuer à la croissance nationale, contre 33.3% qui sont neutre.

➤ **La réduction des coûts**

**Tableau N°29 :** La réduction des coûts.

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'accord	6	18,2	18,2
Neutre	8	24,2	42,4
plutôt d'accord	13	39,4	81,8
tout à fait d'accord	6	18,2	100,0
Total	33	100,0	

**Figure N°29 :** La réduction des coûts.



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

**Commentaire**

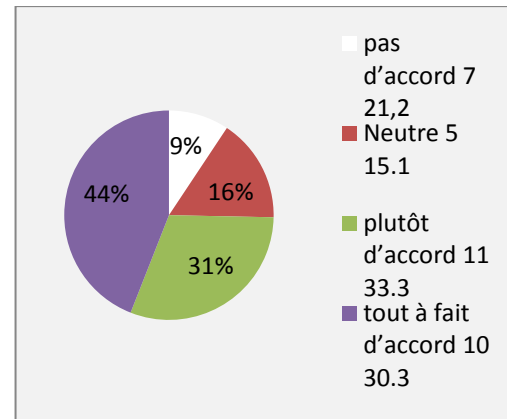
Nous remarquons que la majorité des entreprises ont répondu d'accord et tout à fais avec un pourcentage de 57.6%, confirmant que parmi les avantage attendus de la RSE c'est la réduction des couts.

➤ La transparence envers les clients

Tableau N°30 : La transparence envers les clients

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'accord	7	21,2	21,2
Neutre	5	15,1	36,3
plutôt d'accord	11	33,3	69,6
tout à fait d'accord	10	30,3	100,0
Total	33	100,0	

Figure N°30 : La transparence envers les clients



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

Commentaire

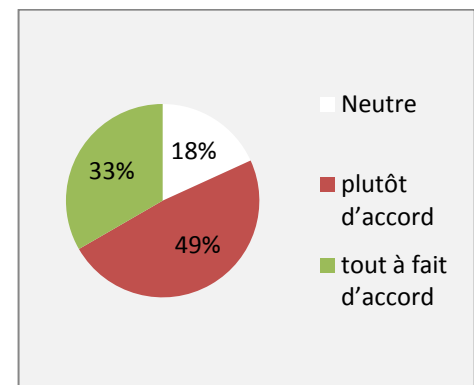
Nous remarquons que la majorité des entreprises ont répondu d'accord et tout à fait d'accord avec un pourcentage de 63.6%, confirmant que la RSE garantie la transparence envers les clients.

➤ Le non gaspillage des ressources

Tableau N° 31: Le non gaspillage des ressources

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Neutre	6	18,2	18,2
plutôt d'accord	16	48,5	66,7
tout à fait d'accord	11	33,3	100,0
Total	33	100,0	

Figure N° 31: Le non gaspillage des ressources



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

Commentaire

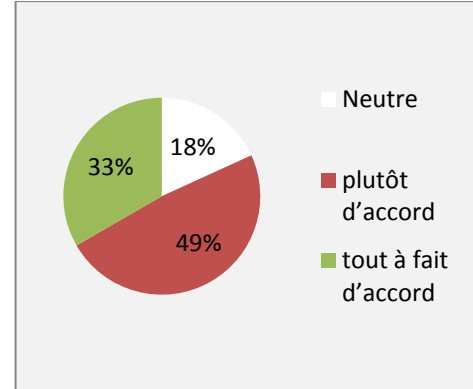
Nous remarquons que la majorité des entreprises ont répondu d'accord et tout à fait d'accord avec un pourcentage de 81.8%, confirmant que la RSE garantie le non gaspillage des ressources.

➤ Le respect des parties prenantes

Tableau N° 32: Le respect des parties prenantes

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Neutre	6	18,2	18,2
plutôt d'accord	16	48,5	66,7
tout à fait d'accord	11	33,3	100,0
Total	33	100,0	

Figure N°32 : Le respect des parties prenantes



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

Commentaire

Le respect des parties prenantes est considéré comme un avantage de RSE pour les EPA avec un pourcentage 81.8% qui ont répondu d'accord et tout à fais d'accord.

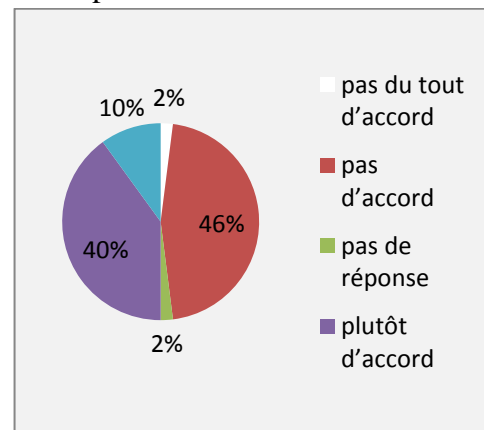
1.2 Les facteurs défavorisant l'engagement dans une démarche de RSE

➤ L'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept

Tableau N°33 : L'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas du tout d'accord	1	2,0	2,0
pas d'accord	23	46,0	48,0
pas de réponse	1	2,0	50,0
plutôt d'accord	20	40,0	90,0
tout à fait d'accord	5	10,0	100,0
Total	50	100,0	

Figure N°33 : L'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

Commentaire

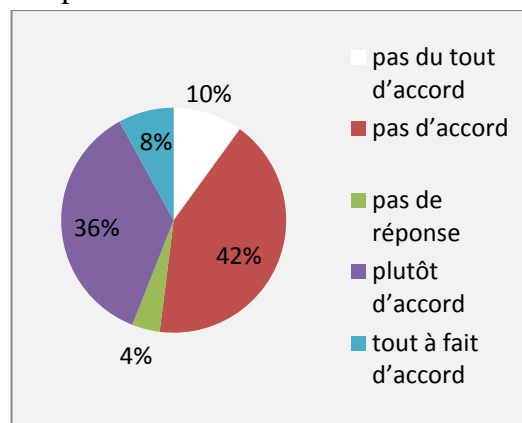
56% des répondants sont plutôt d'accord et 18% sont tout à fais d'accord que l'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept est une limite de la RSE pour les entreprises publiques algériennes.

➤ La non disponibilité des compétences en interne

Tableau N°34 : La non disponibilité des compétences en interne

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas du tout d'accord	5	10,0	10,0
pas d'accord	21	42,0	52,0
pas de réponse	2	4,0	56,0
plutôt d'accord	18	36,0	92,0
tout à fait d'accord	4	8,0	100,0
Total	50	100,0	

Figure N°34 : La non disponibilité des compétences en interne



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

Commentaire

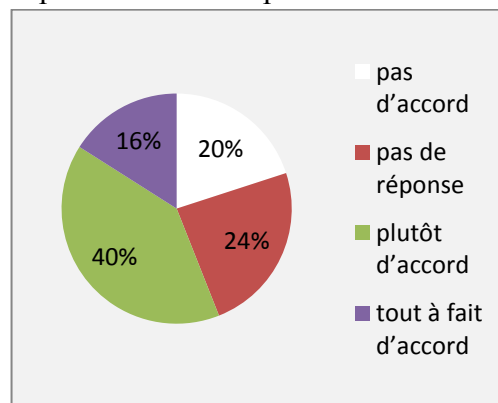
La non disponibilité des ressources n'est pas considérée comme une limite de la RSE pour 28% des répondants qui sont pas d'accord contre 32% qui sont plutôt d'accord.

➤ La RSE n'est pas la priorité de l'entreprise

Tableau N°35 : La RSE n'est pas la priorité de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'accord	10	20,0	20,0
pas de réponse	12	24,0	44,0
plutôt d'accord	20	40,0	84,0
tout à fait d'accord	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	

Figure N°35 : La RSE n'est pas la priorité de l'entreprise



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

Commentaire

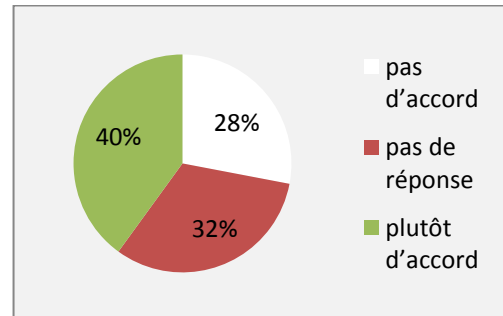
40% des répondants considèrent que le fait de penser que la RSE n'est pas une priorité de l'entreprise constitue une limite pour l'intégration de la RSE par les EP.

➤ **La non prise en compte de la RSE par les concurrents**

**Tableau N°36 :** La non prise en compte de la RSE par les concurrents

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'accord	14	28,0	28,0
pas de réponse	16	32,0	60,0
plutôt d'accord	20	40,0	100,0
Total	50	100,0	

**Figure N°36 :** La non prise en compte de la RSE par les concurrents



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

**Commentaire :**

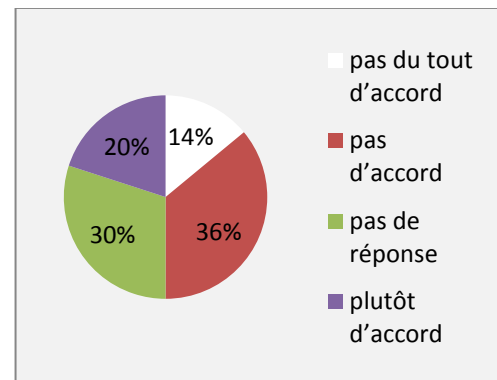
La non prise en compte de la RSE par les concurrents constitue une limite pour l'intégration de la RSE pour un pourcentage de 40% des répondants qui sont plutôt d'accord contre 28% qui ne sont pas d'accord.

➤ **Le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière**

**Tableau N°37:** Le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas du tout d'accord	7	14,0	14,0
pas d'accord	18	36,0	50,0
pas de réponse	15	30,0	80,0
plutôt d'accord	10	20,0	100,0
Total	50	100,0	

**Figure N°37 :** Le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

**Commentaire**

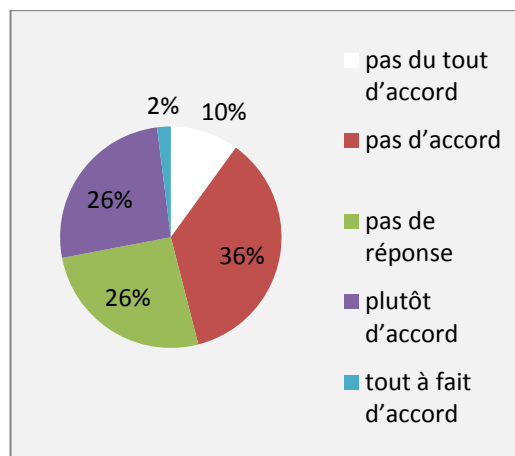
48% des répondants ne sont pas d'accord que la démarche RSE puisse nuire à la rentabilité financière des entreprises contre 22% qui sont d'accord.

➤ Pas de bénéfice à attendre

Tableau N°38 : Pas de bénéfice à attendre

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas du tout d'accord	5	10,0	10,0
pas d'accord	18	36,0	46,0
pas de réponse	13	26,0	72,0
plutôt d'accord	13	26,0	98,0
tout à fait d'accord	1	2,0	100,0
Total	50	100,0	

Figure N°38: Pas de bénéfice à attendre



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

Commentaire

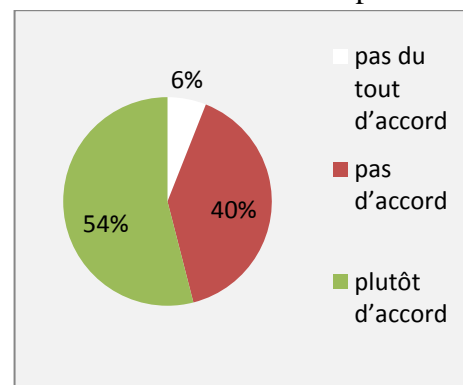
36% des répondants ne sont pas d'accord qu'il n'y a pas de bénéfice à attendre de l'intégration de la RSE contre 30% qui sont d'accord, c'est-à-dire que le fait de pas de bénéfice à attendre d'une démarche RSE n'est pas considéré comme une limite pour l'intégration de cette dernière par les entreprises.

➤ Le manque de sensibilisation sur ce concept

Tableau N°39: Le manque de sensibilisation sur ce concept

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas du tout d'accord	3	6,0	6,0
pas d'accord	20	40,0	46,0
plutôt d'accord	27	54,0	100,0
Total	50	100,0	

Figure N°39 : Le manque de sensibilisation sur ce concept



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS et Excel

Commentaire

Le manque de sensibilisation sur ce concept est considéré comme limite pour la majorité des répondants avec un pourcentage de 60% qui sont plutôt d'accord.

## 2. Etat des lieux de la gouvernance des entreprises publiques

### 2.1 La structure de propriété des entreprises publiques Algériennes

#### Question N°14 : Détention du capital

Le capital de votre entreprise est détenu par :

L'Etat.....

L'Etat et d'autres entreprises

**Tableau N°40 : Détention du capital des EPA**

	Nom et raison sociale												Total
	COS	NAF	SOC	CTTP	SEAAL	SAID	DIPR	ALGERAC	GICA	TONIC	3R	DIVINDUS	
ETAT	5	8	6	2	0	0	1	1	3	10	1	1	38
ETAT ET AUTRE	0	0	0	0	7	5	0	0	0	0	0	0	12
Total	5	8	6	2	7	5	1	1	3	10	1	1	50

Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS

#### Commentaire :

Le but de cette question est de pouvoir juger approximativement la structure de propriété du capital des EP, est-ce qu'elle est concentré entre les mains d'un seul propriétaire ou plusieurs. Après le traitement des résultats nous avons constaté que le capital de la majorité des entreprises interrogées est détenu par un seul propriétaire qui est l'Etat avec un pourcentage de 76%.

#### Question N°15 : Participations croisées

Est-ce qu'il ya des participations croisées<sup>1</sup> entre votre entreprise et ces dernières ?

Oui :  Non :

**Tableau N°41 : Participations croisées**

	Nom et raison sociale												Total
	COS	NAF	SOC	CTTP	SEAAL	SAID	DIPR	ALGERAC	GICA	TONIC	3R	DIVINDUS	
OUI	0	1	0	0	7	1	0	0	0	0	0	0	9
NON	5	7	6	2	0	4	1	1	3	10	1	1	41
Total	5	8	6	2	7	5	1	1	3	10	1	1	50

Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS

#### Question N°16 :

Est-ce que les 2 entreprises (participations croisées) partagent la même stratégie?

Oui :  Non :

<sup>1</sup> C'est-à-dire une entreprise participe dans le capital d'une autre entreprise et vice-versa et les deux entreprise partagent la même stratégie



**Tableau N°42 : participations croisées et partagent la même stratégie**

	Nom et raison sociale												Total
	COS	NAF	SOC	CTTP	SEAAL	SAID	DIPR	ALGERAC	GICA	TONIC	3R	DIVINDUS	
OUI	0	1	0	0	7	1	0	0	0	0	0	0	9
NON	5	7	6	2	0	4	1	1	3	10	1	1	41
Total	5	8	6	2	7	5	1	1	3	10	1	1	50

Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS

**Commentaire**

Le but d'avoir posé ces deux questions est de savoir si l'entreprise elle a des participations croisées ou non, et nous pouvons estimer ça lorsque une entreprise A possède des actions dans l'entreprise B et aussi l'entreprise B possède des actions dans l'entreprise A, avec une condition majeure que les 2 entreprises doivent partager la même stratégie pour dire qu'il ya participation interentreprises. D'après les résultats obtenus nous constatons que 91% des entreprises interrogées n'ont pas des participations croisées, c'est-à-dire une seule entreprise de notre échantillon qui à des participations croisées.

**Question N°17 : Participation des banques dans le capital**

Est-ce qu'il ya des participations des banques dans le capital de votre entreprise

Oui :  Non :

**Tableau N°43 : Participation des banques dans le capital**

	Nom et raison sociale												Total
	COS	NAF	SOC	CTTP	SEAAL	SAID	DIPR	ALGERAC	GICA	TONIC	3R	DIVINDUS	
OUI	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	7
NON	5	8	6	2	0	5	1	1	3	10	1	1	43
Total	5	8	6	2	7	5	1	1	3	10	1	1	50

Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS

**Commentaire**

L'objectif de cette question est de voir est-ce que les banques participent dans le capital des entreprises algériennes, d'après le traitement de notre échantillon nous avons constaté qu'il n y a pas des participations des banques dans le capital des entreprises publiques algériennes sauf une seule entreprise de notre échantillon.

**2.2Le mode de gouvernance des entreprises publiques**

**Question N°18 : L'organisme de gouvernance des EPA**

Votre entreprise est-elle dotée :

D'un Conseil d'Administration ?

Ou d'un directoire et conseil de surveillance?

**Tableau N°44: L'organisme de gouvernance des EPA**

	Nom et raison sociale												Total
	COS	NAF	SOC	CTTP	SEAAL	SAID	DIPR	ALGERAC	GICA	TONIC	3R	DIVINDUS	
CA	5	8	6	2	7	5	1	1	3	10	1	1	50
Total	5	8	6	2	7	5	1	1	3	10	1	1	50

Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS

**Commentaire**

Le but de cette question est de déterminé le mode de l'organisme de gouvernance de l'entreprise publique algérienne est-ce qu'il est moniste (CA) ou bien dualiste c'est-à-dire qu'elle dispose un conseil de surveillance et un directoire l'un fait le contrôle et l'autre assure la gestion. Les résultats montrent que la totalité des entreprises disposent un conseil d'administration avec un pourcentage de 100%.

**Question N°19 : La présidence du conseil d'administration**

Y a-t-il séparation des fonctions entre le poste président du conseil d'administration et celui du directeur général?

Oui :  Non :

**Tableau N°45: La présidence du conseil d'administration**

	Nom et raison sociale												Total
	COS	NAF	SOC	CTTP	SEAAL	SAID	DIPR	ALGERAC	GICA	TONIC	3R	DIVINDUS	
OUI	0	8	0	0	7	0	0	0	0	1	1	0	17
NON	5	0	6	2	0	5	1	1	3	9	0	1	33
Total	5	8	6	2	7	5	1	1	3	10	1	1	50

Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS

**Commentaire**

Le but de cette question c'est de voir est ce qu'il ya une efficacité de contrôle parce que le contrôle est plus efficace lorsque le président du conseil d'administration n'est pas lui même le DG. Apres le traitement nous avons constaté que 75% des entreprises publiques de notre échantillon leurs DG est lui même le PCA.

**Question N°28**

Y a-t-il une évaluation du fonctionnement et de la composition du conseil d'administration par l'assemblée générale?

Oui :  Non :

**Tableau N°46: Evaluation du CA par l'AG**

	Nom et raison sociale												Total
	COS	NAF	SOC	CTTP	SEAAL	SAID	DIPR	ALGERAC	GICA	TONIC	3R	DIVINDUS	
OUI	5	8	6	0	0	0	1	0	1	9	1	1	32
NON	0	0	0	2	7	5	0	1	2	1	0	0	18
Total	5	8	6	2	7	5	1	1	3	10	1	1	50

Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS

**Commentaire**

Nous remarquons que 58.33% des entreprises enquêtées ont confirmé qu'il ya une évaluation du fonctionnement du CA par l'assemblée générale contre un pourcentage de 41.66% qui ont affirmé, évaluation du fonctionnement du CA par l'assemblée générale, sachant que cette évaluation garantit la légitimité du CA, le bon déroulement de son fonctionnement et l'accomplissement de ses missions.

**Question N°29**

Le conseil d'administration est-il habilité à nommer ou à révoquer le PDG?

Oui :  Non :

**Tableau N°47: L'habilité à nommer ou à révoquer le PDG**

	Nom et raison sociale												Total
	COS	NAF	SOC	CTTP	SEAAL	SAID	DIPR	ALGERAC	GICA	TONIC	3R	DIVINDUS	
OUI	5	0	6	0	0	5	1	0	1	9	0	1	28
NON	0	8	0	2	7	0	0	1	2	1	1	0	22
Total	5	8	6	2	7	5	1	1	3	10	1	1	50

Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS

**Commentaire**

50% des EP de notre échantillon leur CA est habilité à nommer ou à révoquer le PDG, contre 50% des EP qui n'ont pas cette habilité.

**Question N°30**

1 l'état a-t-il toujours impose son candidat au poste de PDG ?

Oui :  Non :

**Tableau N°48: Imposition de l'Etat son candidat au poste PDG**

	Nom et raison sociale												Total
	COS	NAF	SOC	CTTP	SEAAL	SAID	DIPR	ALGERAC	GICA	TONIC	3R	DIVINDUS	
OUI	0	7	0	2	6	0	0	1	3	5	1	0	25
NON	5	1	6	0	1	5	1	0	0	5	0	1	25
Total	5	8	6	2	7	5	1	1	3	10	1	1	50

Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS

**Commentaire**

Nous remarquons que 7 EP sur 12 avec un pourcentage de 58.33% confirment que l'Etat impose son candidat au poste PDG, ce qui rend l'économie algérienne dépendante de la politique.

**Question N°31**

Le conseil d'administration se prévaut-il d'une réelle implication dans la gestion de l'entreprise ?

Oui :  Non :

Tableau N°49: Implication du CA dans la gestion de l'entreprise publique

	Nom et raison sociale												Total
	COS	NAF	SOC	CTTP	SEAAL	SAID	DIPR	ALGERAC	GICA	TONIC	3R	DIVINDUS	
OUI	5	8	6	2	7	5	1	1	3	10	1	1	50
Total	5	8	6	2	7	5	1	1	3	10	1	1	50

Source : Réalisé par nos soins à l'aide de SPSS

### Commentaire

La totalité des entreprises de notre échantillon confirme l'implication du CA dans la gestion de leurs entreprises un pourcentage de 100%

## Section 3 : Analyse des hypothèses

### 1. les portées de la RSE pour les EPA

Afin de confirmer ou infirmer notre 1ere hypothèse nous allons faire une Analyse en composantes principale dans le but de regrouper les avantages de la RSE dans des groupes homogènes qui ont les mêmes variances et par la suite nous allons faire une comparaison des moyennes (car on est dans le cas d'une analyse uni varié avec des variable métrique) afin de pouvoir déterminer les portées de la RSE perçue par les entreprises publiques algériennes

#### 1.1 Analyse en composantes principales pour les portées de la RSE (1ère partie du questionnaire Annexe 1)

L'analyse en composantes principales (ACP) est un outil extrêmement puissant de synthèse de l'information, très utile lorsque l'on est en présence d'une somme importante de données quantitatives à traiter et interpréter.

L'ACP est une analyse factorielle, qui produit des facteurs (ou axes principaux) qui sont des *combinaisons linéaires* des *variables* initiales, hiérarchisées et indépendantes les unes des autres. On appelle parfois ces facteurs des « dimensions latentes », du fait qu'ils sont l'« expression de processus généraux dirigeant la répartition de plusieurs phénomènes qui se retrouvent ainsi corrélés entre eux » (Béguin & Pumain, 2000)<sup>1</sup>. Son objectifs est de Réduire le nombre de variables, Examiner la structure ou la relation entre les variables. Pour faire une ACP, il faut que trois conditions se réalisent :

- Le nombre de variables soit >à 3
- Avoir au moins une corrélation supérieure à 3,
- Et l'indice KMO qui mesure la qualité d'extraction ou bien de représentativité soit supérieur à 5

<sup>1</sup>Marc Guerrien, L'intérêt de l'analyse en composantes principales (ACP) pour la recherche en sciences sociales, cahiers des Amériques latinesN°43, 2003, p.2.

D'abord, comme il ya des corrélations supérieure à 3 (Annexe N°2), c'est à dire que la matrice n'est pas une matrice d'identité autrement dit il existe au moins une corrélation entre les variables

Et l'indice KMO =0.693

**Tableau N° 50: Indice KMO et test de Bartlett**

**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,693
	Khi-deux approximé	162,620
Test de sphéricité de Bartlett	Ddl	55
	Signification de Bartlett	,000

**Source :** Réalisé par nos soins à l'aide du SPSS

Donc nous pouvons procéder à une ACP, tel que cette dernière va nous réduire nos variables en 3 composantes principales qui vont nous donner 68.97% de l'information générale (Annexe N°3).

**Composante1 :** représente 34.92% de l'information est définit par le regroupement des variables suivantes qui réunit les avantages sociaux et environnementaux (Annexe N°4)

- Le non gaspillage des ressources
- Le respect des parties prenantes
- L'Assurance de la protection de l'environnement,
- L'assurance du bien-être des employés
- L'assurance de la pérennité de l'entreprise

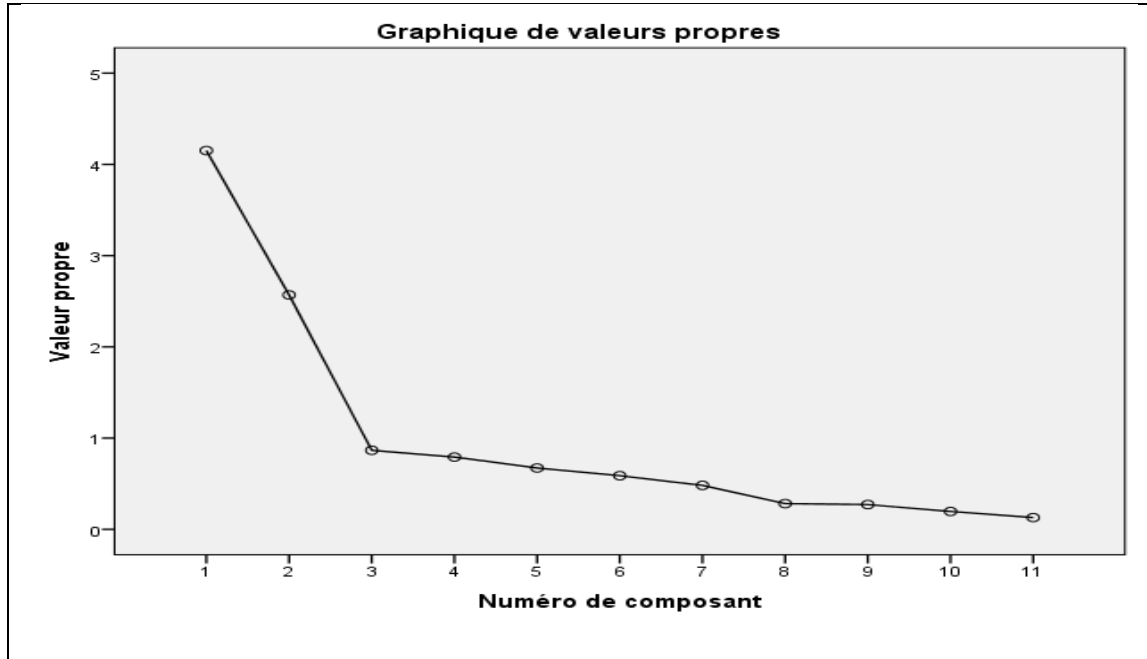
**Composante2 :** représente 23.56% de l'information est définit par les variables suivantes qui regroupe avantages économiques (Annexe N°4)

- La réduction des coûts
- Acquérir une plus grande part de marché
- Accroitre la rentabilité financière
- Contribuer à la croissance nationale

**Composante 3 :** représente 10.484% de l'information est définit par les variables suivantes liées à l'image et la réputation de l'entreprise (Annexe N°4)

- La transparence envers les clients
- L'amélioration de la réputation et l'image de l'entreprise

Figure N° 40: graphique de valeurs propres de l'ACP des portées de la RSE



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de logiciel SPSS

### 1.2 Test de comparaison des Moyennes

D'après l'analyse descriptive du logiciel Spss nous avons

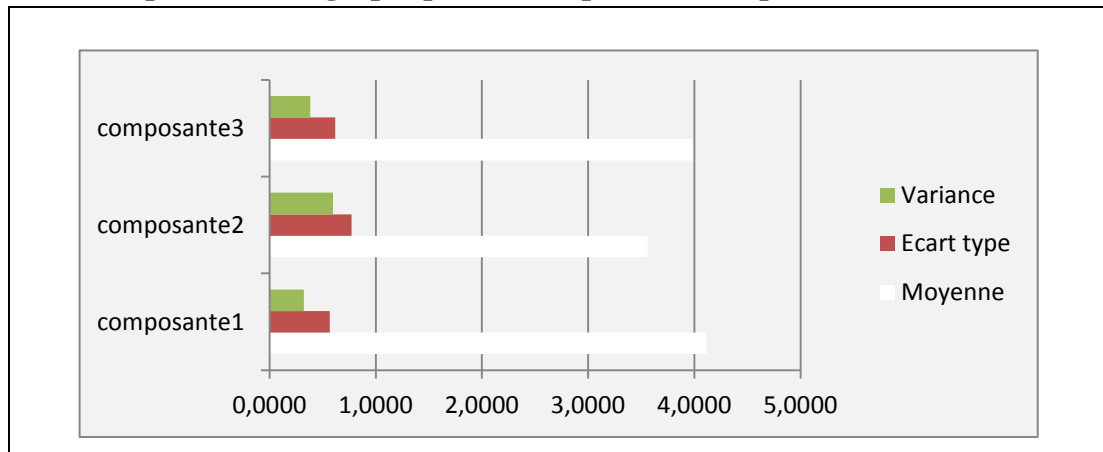
Tableau N°51 : Statistique descriptive des portées de la RSE

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance	
composante1	33	4,1091	,56809	,323	Plutôt d'accord
composante2	33	3,5606	,77316	,598	Neutre
composante3	33	3,9848	,61853	,383	Plutôt d'accord
N valide (listwise)	33				

Source : Réalisé par nos soins

Figure N°41 : Représentation graphique des composantes des portées de la RSE



Source : Réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

**Commentaire**

Nous pouvons constater que les variables de la composante 1 et la composante 3 sont considérées comme des portées perçues par les entreprises publiques algériennes.

Afin de confirmer ce résultat nous allons procéder à une comparaison des moyennes par le test t dans le but de déterminer les composantes qui ont une moyenne supérieure à 4

- **H0** : la moyenne est supérieure à 4
- **H1** : La moyenne est inférieure à 4

**Tableau N°52: Test de comparaison des moyennes**

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test > 4					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
composante1	1,103	32	,278	,10909	-,0923	,3105
composante2	-3,265	32	,003	-,43939	-,7135	-,1652
composante3	-,141	32	,889	-,01515	-,2345	,2042

**Source** : Réalisé par nos soins à l'aide de logiciel SPSS

**Commentaire** D'après le tableau suivant nous remarquons :

**Composante1**

t= 1.103 ; ddl= 32 ; P(value)= 0.278 > a=0.005. Donc nous pouvons accepter H0 et rejeter H1 ce qui signifie que les avantages social et environnemental sont considérés comme des portées de la RSE pour les entreprises publiques algériennes, car la moyenne des répondant est supérieur à 4 c'est-à-dire que la majorité des répondant sont plutôt d'accord que Le non gaspillage des ressources, Le respect des parties prenantes, l'Assurance de la protection de l'environnement, l'assurance du bien-être des employés et l'assurance de la pérennité de l'entreprise sont considérée comme des portées et des avantage attendues de l'intégration de la RSE dans leurs stratégie et leurs entreprises.

**Composante2**

t= -3.265 ; ddl= 32 ; avec P(value)= 0.003 < a=0.005. D'après ces résultats nous pouvons accepter H1 et rejeter H0 ce qui signifie que les avantages économiques ne sont pas considérés comme des portées de la RSE pour les entreprises publiques algériennes, car la moyenne des réponses est < à 4 c'est-à-dire que La réduction des coûts, Acquérir une plus grande part de marché, Accroître la rentabilité financière et Contribuer à la croissance nationale ne sont pas perçue comme des avantage attendue de l'intégration de la RSE dans les entreprises publique

**Composante3**

t= -0.141 ; ddl= 32 ; avec P(value)= 0.889 > a=0.005. d'après ces résultats nous pouvons accepter H0 et rejeter H1 ce qui stipule que les avantages liées à la réputation de l'entreprises sont considérés comme des portées de la RSE de point de vue des entreprises publiques algériennes, c'est-à-dire que la transparence envers les clients et l'amélioration de la

réputation et l'image de l'entreprise sont perçues comme des portées de la RSE pour les EPA car la moyenne des réponses est supérieure à 4 c'est-à-dire que la majorité des répondants sont d'accord que l'amélioration la réputation et l'image de l'entreprises sont considérer comme des avantages attendue de l'intégration et l'adoption de la RSE dans les entreprises publiques algériennes.

Donc d'après ces résultats nous pouvons constater que les portées de la RSE pour les entreprises publiques algériennes sont les suivantes :

**Composante1**

- Le non gaspillage des ressources
- Le respect des parties prenantes
- L'Assurance de la protection de l'environnement,
- L'assurance du bien-être des employés
- L'assurance de la pérennité de l'entreprise

**Composante3**

- La transparence envers les clients
- L'amélioration de la réputation et l'image de l'entreprise

A la lumière de ces résultats nous pouvons confirmer H1.

**H1:** Les portées de la RSE perçue des entreprises publiques algériennes sont liées au volet environnemental et social et aussi l'amélioration de l'image et la réputation de l'entreprise dans son environnement. Est confirmée

**2. les limites de la RSE pour les EPA**

Afin de confirmer ou infirmer notre 1ere hypothèse nous allons faire une Analyse des composantes principale dans le but de regroupé les avantages de la RSE dans des groupes homogènes qui ont les mêmes variances et par la suite nous allons faire une comparaison des moyennes, car on est dans le cas d'une analyse uni varié avec des variable métrique, afin de pouvoir déterminer les portées de la RSE perçue par les entreprises publiques algériennes

**2.1 Analyse des composantes principales pour les limites de la RSE (2ère partie du questionnaire Annexe 1)**

D'abord, comme il ya des corrélations supérieure à 3 (Annexe N°5), c'est à dire que la matrice n'est pas une matrice d'identité autrement dit il existe au moins une corrélation entre les variables car  $R > 0.3$ , Et l'indice KMO = 0.563

**Tableau N°53: Indice KMO et test de Bartlett**

<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,563
	Khi-deux approximé	60,972
Test de sphéricité de Bartlett	Ddl	21
	Signification de Bartlett	,000

**Source :** Réalisé par nos soins



**Commentaire**

Donc nous pouvons procéder à une ACP, qui nous a réduit nos variables en 3 composantes principales qui vont nous donner 69.38% de l'information générale (Annexe N°6).

**Composante1** : représente 26.336% de l'information est défini par le regroupement limites liées à la culture et la connaissance de RSE (Annexe N°7)

- La non disponibilité des compétences en interne,
- Le manque de sensibilisation sur ce concept
- L'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept

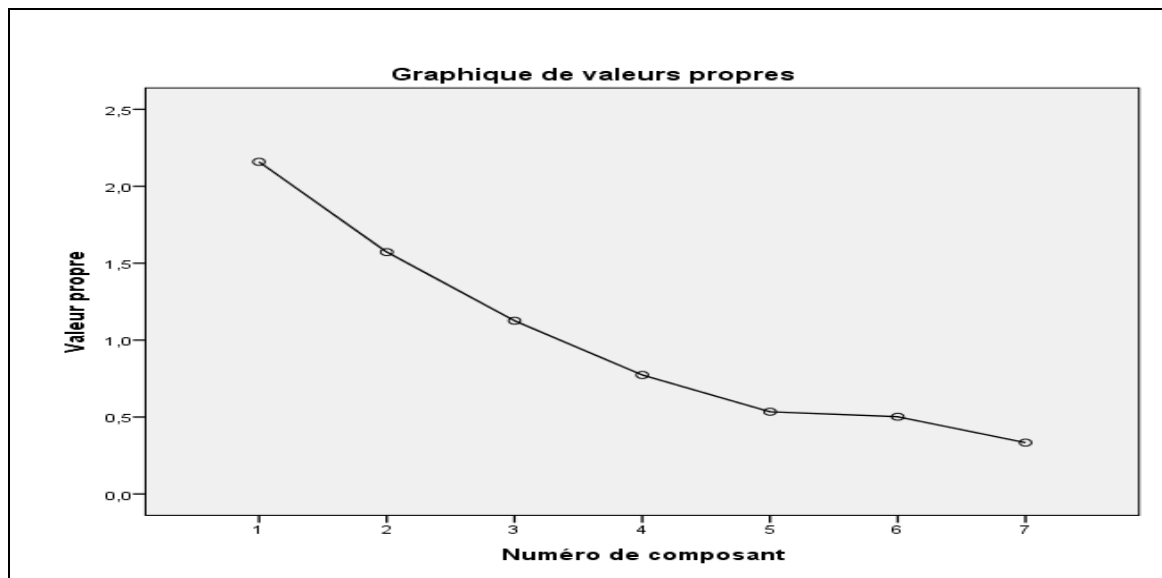
**composante2** : représente 23.30% de l'information est défini par le regroupement des limites financières (Annexe N°7)

- Pas de bénéfice à attendre
- Le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière

**Composante 3** : représente 19.747% de l'information est défini par (Annexe N°7)

- La RSE n'est pas la priorité de l'entreprise
- La non prise en compte de la RSE par les concurrents

**Figure N°42** : Représentation graphique de valeurs propres de l'ACP des limites de la RSE



**Source** : Réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

**2.2 Corrélation de Pearson**

Afin de déterminer les limites de la RSE perçue des entreprises publiques algériennes nous allons étudié la corrélation entre l'intégration de la RSE par les entreprises publiques algériennes et les composantes des limites, et comme on est dans un cas d'une analyse bi varié et les deux variables sont des variables métrique alors nous allons étudier le coefficient Pearson sachant que :

- **H0** : Il n'existe pas une corrélation linéaire significative entre les deux variables
- **H1** : Il existe une corrélation linéaire significative entre les deux variables

**Tableau N° 54: Analyse bi variée**  
**Corrélations**

	Est-ce que vous intégrez la RSE dans la gestion de votre entreprise	REGR factor score 1 for analysis 2	REGR factor score 2 for analysis 2	REGR factor score 3 for analysis 2
Est-ce que vous intégrez la RSE dans la gestion de votre entreprise	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 -,687** ,000 50	,112 ,438 50	,101 ,487 50

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

**Source :** Réalisé par nos soins à l'aide du Spss

**Commentaire**

Nous allons vous présenter les résultats d'une composante par composante

**Composante1**

Nous constatons que  $R = -0.687^{**}$  et  $P(\text{value}) = 0.000 < \alpha = 0.005$  donc nous pouvons accepter  $H_1$  et rejeter  $H_0$  c'est-à-dire qu'il existe une relation négative significative entre l'intégration de la RSE et la connaissance du concept RSE, c'est-à-dire que les entreprises qui ne sont pas socialement responsable sont plutôt d'accord que La non disponibilité des compétences en interne, Le manque de sensibilisation sur ce concept et L'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept constitue des limites et vis-vers ça c'est-à-dire plus les entreprises sont socialement responsable plus ne sont pas d'accord que ces derniers ( composante1) constitue des limites pour l'intégration de la RSE.

**Composante2**

$R = 0.112$ , et  $P(\text{value}) = 0.438 > \alpha = 0.005$  donc nous pouvons accepter  $H_0$  et rejeter  $H_1$ , donc il n'existe pas une relation entre l'intégration de la RSE et la composante 2 c'est-à-dire que le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière, ou le fait qu'il n ya pas de bénéfice à attendre ne constitue pas des limites pour l'integration de la RSE par les EPA.

**Composante3**

$R = 0.101$  ;  $P(\text{value}) = 0.487 > \alpha = 0.005$ , nous pouvons accepter  $H_0$  et rejeter  $H_1$  , donc il n'existe pas une relation entre l'intégration de la RSE et la composante 3, c'est-à-dire que le fait que la RSE n'est pas la priorité de l'entreprise et La non prise en compte de la RSE par les concurrents ne constitue pas des limites pour l'intégration de la RSE par les EPA.

Donc d'après ces résultats nous pouvons constater que les limites de la RSE pour les entreprises publiques algériennes sont les suivantes

- La non disponibilité des compétences en interne.
- Le manque de sensibilisation sur ce concept
- L'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept

A la lumière de ces résultats nous pouvons infirmer  $H_2$

**H2** : Les limites de la RSE perçue par les entreprises publiques algériennes sont liées au volet économique c'est-à-dire que l'intégration de la RSE nuit à la rentabilité de l'entreprise car c'est une activité couteuse qui nécessite beaucoup de ressources financière.

### **3. Relation de la RSE et la gouvernance des entreprises publiques algériennes**

Afin de pouvoir déterminer l'impact de la RSE sur la gouvernance des EPA nous allons d'abord étudier la corrélation entre la variable dépendante (gouvernance) et la variable indépendante RSE pour déterminer la relation et l'association entre les deux variables, sachant que la variable indépendante est représentée par plusieurs Items et de même pour la variable dépendante, et par la suite nous allons procéder à une régression linéaire pour déterminer la nature de la relation entre les deux variables et par conséquent l'impact de la RSE sur la gouvernance.

Donc afin de faciliter l'analyse et l'étude de la corrélation et de la régression nous allons d'abord procéder à une ACP pour la variable dépendante (gouvernance) dans le but de réduire nos items

#### **3.1 Etude de Corrélation/ Association**

Dans notre cas nous avons jugé nécessaire de passer par l'analyse de la corrélation entre nos variables afin de déterminer toutes les associations possible et par la suite nous allons faire une régression linéaire qui correspond à une analyse des relations entre groupes de variables dans un cadre explicatif. Mais avant d'étudier la corrélation de Pearson nous allons d'abor faire une ACP pour les principe da la gouvernance des entreprises.

##### **3.1.1 Analyse en composantes principales pour les principes de la gouvernance des entreprises publiques algériennes (6ème partie du questionnaire Annexe 1)**

D'abord, comme il ya des corrélations supérieure à 0.3 (Annexe N°9), c'est à dire que la matrice n'est pas une matrice d'identité autrement dit il existe au moins une corrélation entre les variables

Et l'indice KMO =0.601

**Tableau N° 55: Indice KMO et test de Bartlett**

<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,601
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	118,766
	Ddl	36
	Signification de Bartlett	,000

**Source** : Réalisé par nos soins à l'aide du SPSS

### Commentaire

Donc nous pouvons procéder à une ACP, où cette dernière va nous réduire nos variables en 4 composantes principales qui vont nous donner 75.70% de l'information générale (Annexe N°10).

**Composante1** : représente 26.21% de l'information est défini par le rôle de l'Etat (Annexe N°11)

- L'Etat assume son rôle de stratège
- L'Etat assume son rôle d'actionnaire
- L'Etat assume son rôle de contrôleur

**Composante2** : Représente 18.102% de l'information est défini par diffusion des informations (Annexe N°11)

- Diffusion des informations non financières significatives
- Diffusion des informations financières (états financiers) aux actionnaires et employés

**Composante 3** : Représente 16.289% de l'information est défini par respect droit des PP (Annexe N°11)

- Représentant des salariés au sein du conseil d'administration
- Respect des droits des parties prenantes et des actionnaires

**Composante4** : Représente 15.101% de l'information est défini par transparence et indépendance du contrôle (Annexe N°11)

- Faire recours aux auditeurs externes indépendants
- Le CA est indépendant dans le jugement, les décisions et les actions à mener

### 3.1.2 Diagnostic général de multi colinéarité

Dans un modèle de régression, les variables explicatives doivent être indépendantes entre elles. Pour s'assurer de l'absence de multicollinéarité entre les variables explicatives de nos modèles, nous avons calculé le VIF (*variance inflation factor*) et la Tolérance ( $1/\text{VIF}$ ). Le VIF d'une variable X reflète dans quelle mesure la variance et l'erreur de prévision des coefficients des autres variables du modèle sont augmentées par l'inclusion de cette variable X. La tolérance ( $1/\text{VIF}$ ) mesure quelle proportion de la variance d'une variable X est indépendante des autres variables du modèle.

Pour que le niveau de multicollinéarité soit satisfaisant, il faut que le VIF soit faible (ou que la tolérance soit élevée). Hamilton (2004) indique, en faisant référence à Chatterjee *et al.* (2000), que la présence de multicollinéarité est détectée lorsque le VIF maximum est supérieur à 10. Pour illustration, lorsque le VIF atteint 2, cela signifie que la variance de la variable concernée dépend déjà à 50 % des autres variables explicatives. Dans la pratique, on peut donc considérer qu'il existe des problèmes de multicollinéarité lorsque le VIF d'une variable est supérieur à 2 ou à 3<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Mohamed Ali Khaldi : Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale. Gestion et management, thèse de doctorat, université de Grenoble, 201, P.200.

Les VIF de nos variables sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau 56 : Diagnostic général de multicollinéarité**

Variables	VIF	TOLERANCE
<b>Redevabilité</b>	1.212	0.825
<b>Transparence_pp</b>	1.216	0.822
<b>Ethique</b>	1.393	0.718
<b>Respect_loi</b>	1.369	0.73

**Source :** Réalisé par nos soins à l'aide du logiciel Spss (Annexe N°12)

Dans une régression multiple, on cherche à estimer l'effet de chaque variable explicative indépendamment des autres. Aussi, il est important de savoir dans quelle mesure certaines variables sont liées entre elles pour mieux interpréter les résultats. Dans notre cas le VIF varie entre 1.212 et 1.393 pour les variable indépendantes de notre étude cette valeur inférieur à 2 signifie qu'il n ya pas une multicolénéarité, par conséquent nous pouvons poursuivre l'analyse.

### 3.1.3 Corrélation de Pearson

Le tableau suivant représente La matrice de corrélation de Pearson entre les variables dépendantes et les variables indépendante.

**Tableau N°57 : Récapitulation des résultats de la matrice de corrélation de Pearson (Annexe N°13)**

	Principe de gouvernance				Principe de RSE			
	G1	G2	G3	G4	RDBLT	TRSP_PP	ETHQ	RSP_LOI
	ROLE_ETAT	DIFF_INF	RSP_PP	INDP				
INTG_RSE		,366** ,009 50						,647** ,000 50
RDBLT	,576** ,000 50					,358* ,011 50		,286* ,044 50
TRSP_PP				,347* ,013 50	,358* ,011 50		,298* ,036 50	
ETHQ			,495** ,000 50			,298* ,036 50		,491** ,000 50
RSP_LOI		,397** ,004 50			,286* ,044 50		,491* ,000 50	

**Source :** Réalisé par nos soins à l'aide du logiciel Spss

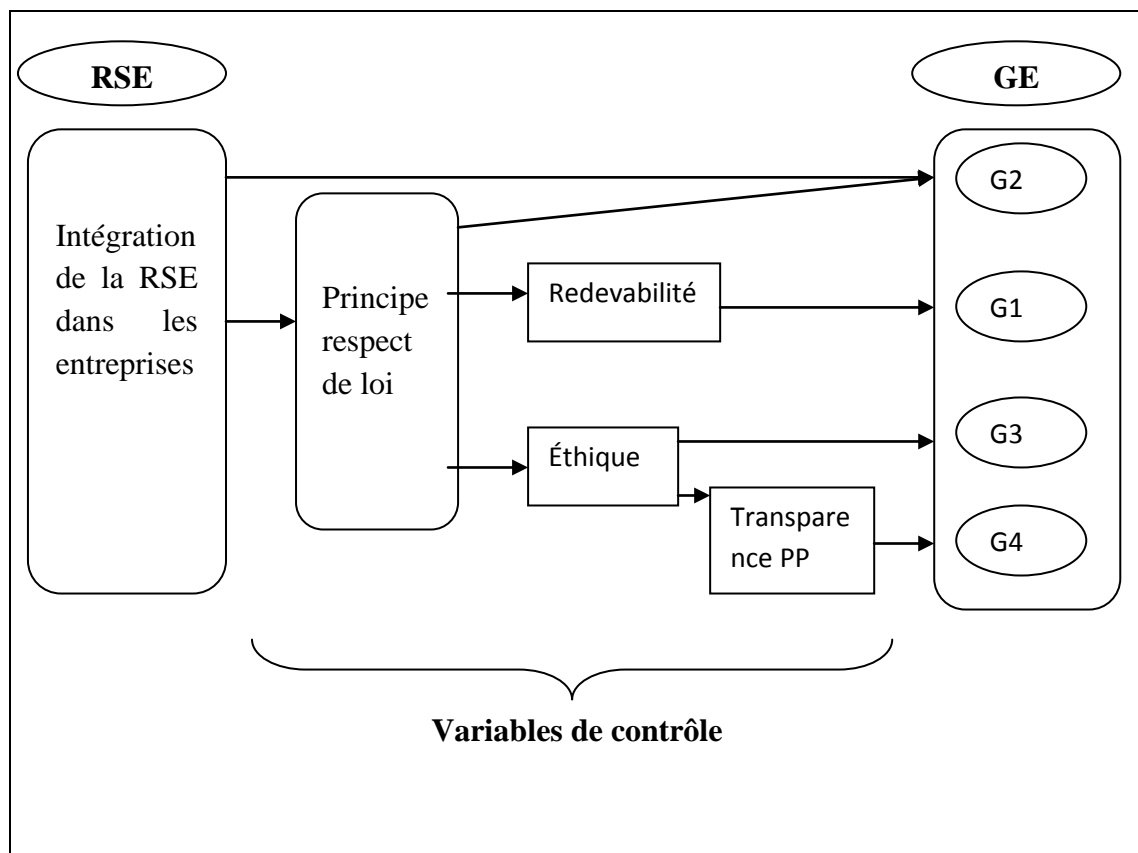
**Commentaire**

Les principales observations que nous tirons de matrice des corrélations sont les suivantes.

- Nous constatons que l'intégration RSE est corrélée positivement avec les variables de diffusion d'information (principe de gouvernance) et respect de loi dont les coefficients sont respectivement, 0.366\*\* et 0.647\*\*.
- Aussi nous remarquons que la variable respect de loi est corrélée positivement avec diffusion d'information est éthique dont les coefficients sont respectivement 0.397\*\* et 0.491\*\*,
- En suit le principe d'éthique est corrélé positivement avec respect des parties prenante (principe de gouvernance) et transparence envers les PP dont les coefficients sont respectivement, 0.495\*\* et 0.298\*.
- De plus la transparence envers les PP est corrélée positivement avec indépendance du contrôle et du CA (qui est un principe très important de la gouvernance d'entreprise) et principe de redevabilité, les coefficients sont respectivement, 0.347\* et 0.358\*.
- Et en fin la variable redevabilité est corrélé positivement avec le rôle de l'Etat (principe de gouvernance) avec un coefficient de 0.576\*\*.

Nous pouvons résumer ces résultats dans le schéma suivant :

**Figure N°43 : Relation de la RSE avec la gouvernance des entreprises**



Source : Réalisé par nos soins

Donc d'après ces résultats nous constatons qu'il ya une relation positive significative entre la RSE et la gouvernance des entreprises publique algériennes de notre échantillon donc afin de confirmé cette relation et déterminer l'impact de la RSE sur la gouvernance nous devons faire la régression linéaire.

Mais avant, nous allons décomposer notre cinquième hypothèse en quatre sous hypothèse à fin de faciliter l'analyse

**Cinquième hypothèse :** Il ya une relation positive entre la RSE et la gouvernance des entreprises publiques algériennes, plus les entreprises intègrent des pratiques responsables plus elles vont vers la bonne gouvernance.

**H5a :** La RSE à un impact positive sur le principe de rôle de l'Etat dans les entreprises publiques algériennes.

**H5b :** la RSE à un impact positive sur la diffusion des informations dans les entreprises publique algériennes.

**H5c :** La RSE à un impact positive sur le respect des PP dans les entreprises publiques algériennes.

**H5d :** La RSE à un impact positif sur le respect des PP dans les entreprises publiques algériennes.

### 3.2 Régression linéaire

Après avoir testé la colinéarité et déterminer les corrélations possibles ente les variables dépendantes et les variables indépendantes, nous allons tenter de confirmer et déterminer la nature de la relation entre nos variables à travers la régression linéaire à travers R, R deux et ANOVA et enfin le tableau des coefficients comme suit

#### 3.2.1 Relation RSE avec Rôle d'état

**Tableau N°58: Résultat de régression entre RSE et rôle d'Etat**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,606 <sup>a</sup>	,367	,295	,83971273	,367	5,098	5	44	,001

a. Valeurs prédites : (constantes), RSE\_Respect\_loi, RSE\_Transp\_PP, RSE\_Redeabilité, RSE\_Ethique, Est-ce que vous intégrez la RSE dans la gestion de votre entreprise

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	17,975	5	3,595	5,098	,001 <sup>b</sup>
1 Résidu	31,025	44	,705		
Total	49,000	49			

a. Variable dépendante : REGR factor score 1 for analysis 7

b. Valeurs prédites : (constantes), RSE\_Respect\_loi, RSE\_Transp\_PP, RSE\_Redeabilité, RSE\_Ethique, Est-ce que vous intégrez la RSE dans la gestion de votre entreprise

**Source :** Réalisé par nos soins à l'aide de logiciel Spss

**Commentaire**

Dans notre cas nous remarquons que,  $R=0.606$  ce qui signifie que les variables explicative contribue à raison de 60.6% pour la variabilité des variable à expliqué a savoir le principe de gouvernance rôle de l'Etat et pour confirmer ce résultat nous devons voir :

D'abord  $R\text{-deux} = 0.367$  qui est  $> 3$  donc il confirme le résultat qu'on a obtenue et traduit une bonne capacité d'explication du modèle qu'on a obtenue.

Ensuite, nous devons voir le tes de Fisher, a fin de confirmer le résultat obtenue car il test la contribution la plus récente et présente une amélioration significative dans la capacité de prédiction de la régression linéaire, comme le  $F= 5.098$ ,  $ddl=5$ ,  $ddl=44$  et  $a=0.001 < 0.05$  donc il est très significatif, et le tableau ANOVA confirme ce résultat.

Et enfin, pour tester notre hypothèse déjà formulé en utilisant le t student et le test de significativité nous devons voir le tableau coefficients

**Tableau N° 59: Les coefficients de RSE et rôle d'Etat**  
Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
(Constante)	-3,243	1,155		-2,809	,007	-5,570	-,916
1 Est-ce que vous intégrez la RSE dans la gestion de votre entreprise	-,152	,110	-,245	-1,372	,177	-,374	,071
RSE_Redevabilité	,714	,193	,504	3,692	,001	,324	1,104
RSE_Transp_PP	,096	,158	,081	,609	,546	-,222	,415
RSE_Ethique	-,043	,306	-,022	-,140	,889	-,659	,573
RSE_Respect_loi	,229	,299	,159	,766	,448	-,374	,832

a. Variable dépendante : REGR factor score 1 for analysis 7

**Source :** Réalisé par nos soins à l'aide du logiciel Spss

Donc ici, ce tableau contient les coefficients de régression des tables (test student et test de significativité). Dans notre cas le tableau des coefficients montre que le principe de redevabilité à un effet positive est significatif sur la variable rôle de l'Etat car  $Beta=0.504$ ,  $t=3.692$  et  $p\text{-value}=0.001 < 0.05$  qui est très significative, ce qui montre que le principe de redevabilité contribue le plus à la variable à expliqué à savoir le rôle d'Etat donc nous pouvons confirmer.

**H5a :** La RSE à un impact positive sur le principe de rôle de l'Etat dans les entreprises publiques algériennes.



### 3.2.2 Relation RSE avec diffusion d'information

Tableau N°60 : Résultat de régression entre RSE et diffusion d'information

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,635 <sup>a</sup>	,401	,317	,93941804	,401	2,631	4	45	,047	2,328

a. Valeurs prédites : (constantes), RSE\_Redeabilité, RSE\_Ethique, RSE\_Transp\_PP, RSE\_Respect\_loi

b. Variable dépendante : REGR factor score 2 for analysis 7

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,287	4	2,322	2,631	,047 <sup>b</sup>
	Résidu	39,713	45	,883		
	Total	49,000	49			

a. Variable dépendante : REGR factor score 2 for analysis 7

b. Valeurs prédites : (constantes), RSE\_Redeabilité, RSE\_Ethique, RSE\_Transp\_PP, RSE\_Respect\_loi

Source : Réalisé par nos soins à l'aide de logiciel Spss

#### Commentaire

R=0.635 ce qui signifie que les variables explicative contribue de 63.5% pour la variabilité de la variable à expliqué a savoir le principe de diffusion des informations et pour confirmé ce résultat nous devons voir :

D'abord R-deux =0.401 > 3 donc il confirme le résultat qu'on a obtenue et traduit une bonne capacité d'explication du modèle qu'on a obtenue.

Ensuite, nous devons voir le tes de Fisher, pour confirmer la relation, comme le F= 2.631, ddl=4, ddl=45 et a=0.047 < 0.05 donc il est significatif, et le tableau ANOVA confirme ce résultat.

Et enfin, pour tester notre hypothèse avec le t student et le test de significativité, nous devons voir le tableau des coefficients :

Tableau N°61 : Des coefficients de RSE et diffusion d'information

Coefficients <sup>a</sup>								
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité		
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF	
(Constante)	-1,760	1,272		-1,384	,173			
1	RSE_Respect_loi	,628	,226	,437	2,784	,008	,730	1,369
	RSE_Transp_PP	,205	,176	,172	1,162	,251	,825	1,212
	RSE_Ethique	-,265	,313	-,134	-,849	,400	,718	1,393
	RSE_Redeabilité	-,073	,210	-,051	-,347	,730	,822	1,216

a. Variable dépendante : REGR factor score 2 for analysis 7

Source : Réalisé par nos soins à l'aide du logiciel Spss

Donc ici, ce tableau contient les coefficients de régression des tables (test soudent et test de significativité). Dans notre cas le tableau des coefficients montre que le principe de respect de loi à un effet positive est significatif sur la variables diffusion d'information car  $Beta=0.437$ ,  $t=2.74$  et  $p\text{ value}=0.008 < 0.05$  qui est très significative, ce qui montre que le principe de respect de loi qui contribue le plus à la variable à expliqué diffusion d'information donc nous pouvons confirmer.

**H5b** : la RSE à un impact positive sur la diffusion des informations dans les entreprises publique algériennes.

### 3.2.3 Relation entre RSE et respect des pp

Tableau N° 62: Résultat de régression entre RSE et respect des pp

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,570 <sup>a</sup>	,325	,249	,86680264	,325	4,243	5	44	,003	1,857

a. Valeurs prédites : (constantes), RSE\_Redeabilité, Est-ce que vous intégrez la RSE dans la gestion de votre entreprise, RSE\_Ethique, RSE\_Transp\_PP, RSE\_Respect\_loi

b. Variable dépendante : REGR factor score 3 for analysis 7

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	15,941	5	3,188	4,243	,003 <sup>b</sup>
1 Résidu	33,059	44	,751		
Total	49,000	49			

a. Variable dépendante : REGR factor score 3 for analysis 7

b. Valeurs prédites : (constantes), RSE\_Redeabilité, Est-ce que vous intégrez la RSE dans la gestion de votre entreprise, RSE\_Ethique, RSE\_Transp\_PP, RSE\_Respect\_loi

Source : Réalisé par nos soins à l'aide de logiciel Spss

#### Commentaire

$R=0.570$  ce qui signifie que les variables explicative contribuent de 57% pour la variabilité de la variable à expliqué a savoir le principe de respect des PP et pour confirmer ce résultat nous devons voir :

D'abord  $R_{deux} = 0.325 > 3$  donc il confirme le résultat qu'on a obtenue et traduit une bonne capacité d'explication du modèle qu'on a obtenue.

Ensuite, nous devons voir le tes de Fisher, car il test la contribution la plus récente, et il présente une amélioration significative dans la capacité de prédiction de l'équation de la régression et son utilisation est plus pertinente dans la régression linéaire. Comme le  $F= 4.24$ ,  $ddl=5$ ,  $ddl=44$  et  $a=0.003 < 0.05$ , est très significatif, et le tableau ANOVA confirme ce résultat.

Et enfin, pour tester notre hypothèse avec le t student et le test de significativité, nous devons voir le tableau des coefficients :

**Tableau N° 63: des coefficients de RSE et respect des PP**

Coefficients <sup>a</sup>							
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	-4,099	1,192				
	Est-ce que vous intégrez la RSE dans la gestion de votre entreprise	-,253	,114	-,410	-2,223	,031	,450
	RSE_Respect_loi	,507	,309	,353	1,644	,107	,332
	RSE_Ethique	,650	,316	,329	2,059	,045	,600
	RSE_Transp_PP	,054	,163	,045	,329	,744	,819
	RSE_Redevabilité	-,024	,200	-,017	-,120	,905	,772

a. Variable dépendante : REGR factor score 3 for analysis 7

**Source :** Réalisé par nos soins à l'aide du logiciel Spss

Donc ici, ce tableau contient les coefficients de régression des tables (test student et le test de significativité).

Dans notre cas le tableau des coefficients montre que le principe d'éthique et l'intégration elle même de la RSE à un effet positive est significatif sur le principe de respect des PP, car  $Beta > 3$ ,  $p \text{ value} < 0.05$  qui est très significative, ce qui montre que l'éthique et l'intégration de la RSE contribue le plus à la variable à expliqué respect des PP donc nous pouvons confirmer,

**H5c :** La RSE à un impact positive sur le respect des PP dans les entreprises publiques algériennes.

### 3.2.4 Relation RSE et indépendance du contrôle et CA

**Tableau N° 64: Résultat de régression entre indépendance du contrôle et CA**

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,556 <sup>a</sup>	,309	,247	,92351326	,309	3,818	3	46	,016	1,287

a. Valeurs prédites : (constantes), RSE\_Transp\_PP, Est-ce que vous intégrez la RSE dans la gestion de votre entreprise, RSE\_Respect\_loi

b. Variable dépendante : REGR factor score 4 for analysis 7

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,768	3	3,256	3,818
	Résidu	39,232	46	,853	,016 <sup>b</sup>
	Total	49,000	49		

a. Variable dépendante : REGR factor score 4 for analysis 7

b. Valeurs prédites : (constantes), RSE\_Transp\_PP, Est-ce que vous intégrez la RSE dans la gestion de votre entreprise, RSE\_Respect\_loi

**Source :** Réalisé par nos soins à l'aide de logiciel Spss

**Commentaire**

$R=0.556$  ce qui signifie que les variables explicative contribue de 55.6% pour la variabilité de la variable à expliqué a savoir le principe indépendance du contrôle et du CA et pour confirmé ce résultat nous devons voir :

D'abord  $R_{deux} = 0.309 > 3$  donc il confirme le résultat qu'on a obtenue et traduit une bonne capacité d'explication du modèle qu'on a obtenue.

Ensuite, nous devons voir le tes de fisher, pour confirmer le resultat, comme le  $F=3.818$ ,  $ddl=3$ ,  $ddl=46$  et  $a=0.016 < 0.05$  est significatif, et le tableau ANOVA confirme ce résultat.

Et enfin, pour tester notre hypothèse avec le t student et le test de significativité, nous devons voir le tableau des coefficients :

**Tableau N° 65: Des coefficients de RSE et indépendance du contrôle et CA**  
Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	-,662	,891		-,743	,006		
1 Est-ce que vous intégrez la RSE dans la gestion de votre entreprise	,217	,107	,351	2,019	,049	,577	1,732
RSE_Respect_loi	-,463	,255	-,322	-1,812	,046	,550	1,817
RSE_Transp_PP	,465	,162	,390	2,866	,006	,939	1,065

a. Variable dépendante : REGR factor score 4 for analysis 7

**Source :** Réalisé par nos soins à l'aide du logiciel Spss

Donc ici, ce tableau contient les coefficients de régression des tables (test student et le test de significativité).

Dans notre cas le tableau des coefficients montre que le principe l'intégration elle même de la RSE, principe de respect de loi et transparence envers les PP ont un effet positive est significatif sur le principe de l'indépendance d contrôle et du CA, car  $Beta > 3$ ,  $p\ value < 0.05$  qui est significative, donc nous pouvons confirmer,

**H5d :** La RSE à un impact positif sur le respect des PP dans les entreprises publiques algériennes.

**4. Discussion des résultats**

L'objectif principal de cette étude est de répondre à notre problématique et de confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ.

La première hypothèse émise « Les portées de la RSE perçue par les entreprises publiques algériennes sont liées au volet environnemental et social et aussi l'amélioration de

l'image et la réputation de l'entreprise dans son environnement» est confirmée en ce qui concerne certains critères.

D'après les résultats de l'enquête les portées de la RSE sont multiples. En effet, les portées perçues par les EPA sont liées à l'amélioration de l'image de l'entreprises, la satisfaction des PP, la transparence envers les clients, le non gaspillage des ressources, l'assurance de la protection de l'environnement, l'assurance du bien-être des employés et l'assurance de la pérennité de l'entreprise.

La RSE permet d'augmenter et d'améliorer les relations entre les diverses parties prenantes. Il s'agit d'une réponse à la crise de confiance et aux interrogations sur la gouvernance à travers l'application des principes et des instruments de la RSE. Ce constat peut être expliqué, en premier lieu, par le renforcement de l'image et la réputation de l'entreprise socialement responsable et, en deuxième lieu, par une bonne gestion des risques environnementaux, sociaux, juridiques et économiques. C'est le meilleur garant de la protection de l'environnement, et le meilleur moyen de mobiliser le personnel et de renforcer la réputation et l'image de l'entreprise. Donc la RSE contribue à la création de la valeur de l'entreprise en améliorant l'efficacité des opérateurs et des relations avec les PP à savoir la communauté des investisseurs et les employés.

La deuxième hypothèse émise «Les limites de la RSE perçues par les entreprises publiques algériennes sont liées au volet économique c'est-à-dire que l'intégration de la RSE nuit à la rentabilité de l'entreprise car c'est une activité couteuse qui nécessite beaucoup de ressources financières» est infirmée en ce qui concerne certains critères.

Les résultats de l'enquête ont montré que la majorité des entreprises de notre échantillon ont évoqué des freins liés essentiellement a la non disponibilité des compétences en interne, le manque de sensibilisation sur ce concept et l'absence ou l'insuffisance de connaissances du concept.

Nous pouvons justifier ce résultat par l'approche culturaliste qui soutient que le fonctionnement des organisations est influencé par la culture d'une société. Les différences nationales ont une forte influence sur l'économie et la gestion à l'échelle nationale. Les entreprises interrogées estiment que la «culture RSE locale» a un impact sur l'intégration de RSE dans les entreprises publiques algériennes. Car ces entreprises s'adaptent aux attentes et conditions particulières du pays, à savoir les spécificités des activités, des secteurs et des parties prenantes et des enjeux sociaux et environnementaux.

Cette stratégie reste liée à plusieurs facteurs: Des facteurs globaux (normes et standards privés et dispositifs de régulation) au niveau institutionnel, des facteurs locaux (culture nationale et poids des parties prenantes) au niveau organisationnel (taille, stratégie, culture d'entreprise, latitude financière). Prenant en compte les spécificités des entreprises publiques algériennes, l'intégration de la RSE au niveau de ces dernières est limitée par plusieurs facteurs en relation avec la culture de l'entreprise, son activité, ses parties prenantes et ses enjeux sociaux et environnementaux.

La troisième hypothèse émise « Comme le marché financier n'est pas développé en Algérie donc le modèle de gouvernance des entreprises publiques algériennes est orienté banques et caractérisé par une limitation de marché financier. » est infirmée en ce qui concerne certains critères.

Avant de présenter les résultats de notre étude empirique, nous allons tout d'abord vous présenter les caractéristiques des deux modèles connus :

Selon les Modèles De Berglof, De Franks & Mayer, Moerland, et de Yoshimori, nous constatons que

Le modèle orienté marché (le modèle anglo-saxon) est caractérisé par :

- De nombreuses sociétés cotées
- Un actionnariat important et éclaté
- Des marchés de capitaux développés et liquides
- Des règles comptables strictes découlant de la nécessité de transparence de la part des sociétés Peu de participations croisées entre les entreprises et entre banques et entreprises
- Une faible implication des institutions financières dans le gouvernement d'entreprise.
- La participation des banques ne peut dépasser 5% du capital d'une même firme.
- La dispersion de la propriété du capital (Glass steagall Act 1933).
- L'absence de participations croisées.

Le modèle orienté banque (Le modèle Germano-Nippon ) est caractérisé par

- Un faible nombre de sociétés cotées, actionnariat concentré
- Des marchés de capitaux peu liquides, donc peu propices aux offres publiques
- Une latitude quant à la présentation des états financiers grâce à des règles comptables moins contraignantes
- Des participations croisées entre entreprises et des liens capitalistiques importants entre banques et entreprises
- Une représentation plus large des intérêts des stakeholders
- Une forte implication des banques dans la gouvernance des entreprises.

D'après les résultats de notre étude empirique nous avons constaté que le capital de la majorité des entreprises interrogées est détenu par un seul propriétaire qui est l'Etat avec un pourcentage de 76%. Et 91% des entreprises interrogées n'ont pas des participations croisées, c'est-à-dire une seule entreprise de notre échantillon qui a des participations croisées. Nous avons constaté aussi qu'il n'y a pas de participation des banques dans le capital des entreprises publiques algériennes sauf une seule entreprise de notre échantillon.

Ce qui nous a amené à infirmer notre troisième hypothèse, et constater que le modèle de gouvernance des entreprises publiques algériennes est caractérisé par une structure de propriété concentrée. Généralement l'Etat est le seul propriétaire et les banques ne participent pas au capital des entreprises publiques et ne possèdent aucun pouvoir pour surveiller ou influencer la gestion des entreprises contrairement au modèle orienté banque où les banques en qualité d'actionnaires et de première source de financement externe, sont doublement incitées à surveiller et à influencer la gestion des firmes indirectement, si les performances

sont insuffisantes, c'est les banques qui sanctionneront les managers et les dirigeants au niveau de la rémunération<sup>1</sup>.

De plus les résultats montrent que la totalité des entreprises disposent d'un conseil d'administration. Dans 75% des entreprises publiques de notre échantillon le DG est lui même le président du conseil d'administration, et 7 entreprises publiques de notre échantillon sur 12 avec un pourcentage de 58.33% confirment que l'Etat impose son candidat au poste PDG. Selon Charreaux (1997) l'intervention de l'État se traduit par une superposition de contrôles. L'entreprise publique est soumise à la tutelle technique d'un ministère, voire parfois à celle de plusieurs ministères, à y ajouter le contrôle éventuel d'une juridiction telle que la Cour des comptes.

Les résultats montrent aussi que la moitié des entreprises enquêtées ont confirmé qu'il y a une évaluation du fonctionnement du CA par l'assemblée générale, sachant que cette évaluation garantit la légitimité du CA, le bon déroulement de son fonctionnement et l'accomplissement de ses missions. 50% des EP de notre échantillon leur CA est habilité à nommer ou à révoquer le PDG, contre 50% des EP qui n'ont pas cette habilité. La totalité des entreprises de notre échantillon confirme l'implication du CA dans la gestion de leurs entreprises avec un pourcentage de 100%. Nous constatons que le conseil d'administration résiste peu aux pressions du ministre de tutelle ou du gouvernement lorsqu'il faut faire des choix stratégiques, nomme les dirigeants, les membres du conseil, et les présidents du conseil.

A la lumière de ces résultats avancés nous constatons que le modèle algérien est un modèle partenarial dont la structure de propriété est concentrée où l'Etat est le propriétaire majoritaire dans toutes les entreprises publiques. Qui est caractérisé par un conseil d'administration, qui a le pouvoir de choisir un dirigeant, généralement connu sous le nom de directeur général ou PDG, ce dernier a un large pouvoir de gérer l'entreprise, mais doit obtenir l'approbation du conseil par le vote des administrateurs pour certaines actions majeures, l'investissement dans des nouveaux projets, l'agrandissement de capital ou d'autres projets coûteux. Les autres fonctions du conseil peuvent comprendre l'établissement de politiques, la prise de décisions, le contrôle du rendement de la direction ou le contrôle de l'entreprise.

De même le CA des entreprises publiques algériennes est soumis au contrôle de la tutelle dans le sens où il y a une évaluation annuelle du fonctionnement du CA par l'assemblée générale afin de garder la légitimité de ce dernier.

Donc nous pouvons constater que le modèle algérien de gouvernance est un modèle partenarial, caractérisé par la concentration de l'actionnariat et un CA qui se base sur les principes suivant :

---

<sup>1</sup> LAHLOU, C. : « Gouvernance des entreprises : actionnariat et performance », Revue Economie & Management, Université de Tlemcen, n°7.2008, p.12.

- L'introduction d'une limite de temps pour les contrats de PDG;
- L'introduction d'un nombre minimum d'administrateurs non exécutifs et d'administrateurs indépendants.
- La possibilité de nommer ou révoquer le DG.
- Etre contrôlé et évalué par l'assemblée générale.

**Tableau N° 66: Récapitulatif de modèle de gouvernance des entreprises publiques algérienne**

	<b>Modèle de gouvernance des entreprises publiques algérienne</b>
<b>Déterminants du modèle</b>	<p><b>Contexte :</b> l'Etat a longtemps dominé l'économie algérienne à travers ses entreprises publiques dont il est toujours l'actionnaire majoritaire, il détient le capital de nombreuses sociétés de référence.</p> <p>l'Etat a conditionné l'évolution du système de gouvernance algérien en évoquant quelques instructions dans le code de travail</p> <p><b>Cadre Légal :</b> il ressemble a celui de cas français, aucune limite réglementaire, n'a été imposée aux banques pour limiter leur participation au capital des sociétés. Comme les entreprises sont libres de choisir entre deux structures de gouvernance distinctes : le conseil d'administration ou le conseil de surveillance associé à un directoire .</p>
<b>Structure du capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure de propriété concentrée dont l'Etat est le propriétaire principal</li> <li>• Pas de participations des banques dans le capital des entreprises publiques algériennes</li> <li>• L'absence de participation croisée</li> </ul>
<b>Mode d'exercice du pouvoir</b>	<p>Possédant la liberté de choisir entre le conseil d'administration et le conseil de surveillance associé à un directoire, la majorité des entreprises publiques algériennes disposent d'un conseil d'administration. Le conseil d'administration est composé par les actionnaires et les représentants des salariés. Et il se base sur les principes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La séparation du chef de la direction et du président du conseil;</li> <li>• L'introduction d'une limite de temps pour les contrats de PDG;</li> <li>• L'introduction d'un nombre minimum d'administrateurs non exécutifs et d'administrateurs indépendants.</li> <li>• La possibilité de nommer ou révoquer le DG.</li> <li>• Etre contrôlé et évalué par l'assemblée générale.</li> </ul>
<b>Modalités du contrôle</b>	<p><b>Contrôle externe :</b> contrôle par la tutelle, L'entreprise publique algérienne est soumise à la tutelle technique d'un ministère, voire parfois à celle de plusieurs ministères,</p> <p><b>Contrôle Interne :</b> Selon la formule choisie, le contrôle interne s'opère par le biais du conseil d'administration ou du conseil de surveillance associé à un directoire</p>

**Source :** Réalisé par nos soins à l'aide de l'article d Cherif LAHLOU



La quatrième hypothèse émise « La RSE constitue un levier stratégique qui contribue à l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques algériennes. » est confirmée.

Selon Chandler (1962): « La stratégie consiste en la détermination des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs » Chandler est le premier qui a introduit le terme de « stratégie » dans le domaine de l'économie et de la gestion. C'est l'orientation des activités d'une entreprise à long terme, elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes

De ce point de vue la RSE peut être un moyen de détermination des objectifs à long terme, de création de valeur et d'acquisition une véritable force concurrentielle, grâce aux acteurs de la RSE à savoir les codes de bonne conduite.

Pour la CMT la Confédération mondiale du Travail, les codes de bonne conduite constituent un ensemble de prescriptions ou de règles indicatives que des personnes ou des groupes de personnes peuvent établir entre elles en vue d'améliorer leurs relations ou pour atteindre les objectifs de leurs entreprises. La mise en place de tel code de conduite, témoigne selon de nombreuses entreprises d'une gouvernance empreinte de transparence, d'éthique et de prise en considération des parties prenantes.

Ces codes traitent de la conduite des entreprises à l'égard de leurs facteurs externes sociaux, environnementaux et économiques. Par conséquent, ces codes sont largement axés sur les secteurs où la réputation et l'orientation vers l'exportation sont vitales. Donc nous constatons que ces codes constituent un avantage concurrentiel pour les entreprises.

D'après les définitions avancées ci-dessus, nous constatons que la stratégie est la mise en œuvre des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, et les codes de bonne conduite constituent un ensemble de règles et politiques dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise, donc nous pouvons qualifier ces codes comme un outil stratégique qui étend la transparence et renforce l'éthique au sein des entreprises. Et comme l'intégration de la RSE par les entreprises publiques algériennes de notre échantillon est corrélée positivement avec l'adoption de ces codes c'est-à-dire plus les entreprises sont socialement responsables plus elles adoptent les codes de bonne conduites, et ces dernier de leur tour sont corrélées positivement avec la diffusion des informations et le comportement éthique donc nous pouvons constater que la RSE constitue un levier stratégique pour l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques algériennes.

De plus, selon Porter (1982): « La stratégie de l'entreprise est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables », c'est à dire qu'elle doit permettre l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence. Partant de ce postulat la RSE permet aux entreprises d'améliorer leurs images et leurs réputations, grâce à la publication des rapports non financiers qui couvrent de plus en plus une gamme beaucoup plus large de politiques d'entreprise. La tendance du reporting extra-financier vise non seulement à informer le public sur les

politiques de RSE existantes mises en œuvre par l'entreprise déclarante, mais également à inciter les entreprises à assurer la transparence et à créer des canaux de dialogue avec leurs parties prenantes, ce qui va augmenter le degré de confiance des PP, et attirer les nouveaux investisseurs et fidéliser les clients et améliorer la gouvernance des entreprises. Comme les résultats de notre étude montrent que la RSE est corrélée positivement avec la publication des informations non financière, et cette dernière constitue un principe majeur de la gouvernance des entreprises, qui est un avantage concurrentiel qui différencie et qui caractérise les entreprises socialement responsables. Donc nous pouvons confirmer que la RSE constitue un levier stratégique qui améliore la gouvernance des entreprises publiques algériennes.

La cinquième hypothèse émise « Il ya une relation positive entre la RSE et la gouvernance des entreprises publiques algériennes, plus les entreprises intègrent les principes de RSE plus elles vont vers la bonne gouvernance. » est confirmée.

Selon la théorie des parties prenantes, Freeman (1984), part du postulat qu'il ne faut pas uniquement considérer les actionnaires comme seule et unique partie prenante lorsque l'on parle de responsabilité sociale. Il existe un ensemble de parties prenantes dont l'entreprise devra en tenir compte dans son processus de prise de décision. C'est la théorie des parties prenantes (« *stakeholder theory* ») qui stipule que la RSE réside dans sa capacité et aptitude à répondre aux demandes de l'ensemble de ses parties prenantes (PP). Dans le cas contraire, la firme risque de faire face à des confrontations qui auront un impact négatif sur sa rentabilité, à travers des boycotts, des conflits sociaux à répétition et des poursuites judiciaires.

Dans ce cadre, la RSE est un élément de la gouvernance permettant de minimiser les pertes d'efficacité dues aux conflits d'intérêts entre parties prenantes suite à des asymétries d'information.

Par ailleurs, mis à part les contraintes économiques, les entreprises ont d'autres contraintes telles que la morale, la légitimité et la justice (Mitchell *et al.*, 1997). La gouvernance doit donc prendre en compte les aspects éthiques en reconnaissant les besoins des partenaires.

Ainsi la séparation de l'aspect économique, dominé par l'intérêt et l'opportunisme, de l'aspect éthique, marqué par la recherche du bien commun et de l'équité, est remise en cause. Tous ces arguments avancés ne font que renforcer la mise en place des codes d'éthiques et des acteurs de RSE. Dans ce cadre, la RSE synonyme de bonne gestion est une réponse concrète à ces questions et permet par conséquent de véhiculer un modèle partenarial, et permet d'apporter des solutions pour lutter contre la corruption et le népotisme en favorisant la transparence et le respect des parties prenantes.

La théorie néo-institutionnelle (TNI) se focalise sur l'environnement institutionnel. Selon les institutionnalistes, il existe à l'extérieur des organisations un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels qui vont influencer leurs structures et leurs modes de gestion (Meyer et Rowan, 1977).

Ils ont également contribué à la création d'organismes d'observation et de vérification des comportements des firmes en matière de RSE, d'agences de notation extra-financières, de cabinet d'audit et de conseil, de certification, etc. qui ont mis en place des procédures de travail en matière de RSE et créé des instruments de mesure de la PSE. De manière globale, ces acteurs détiennent un pouvoir important dans la mesure où ils ont la capacité d'exercer une forte influence sur la légitimité de la firme, à travers sa réputation.

Donc la recherche de légitimité explique la similarité des pratiques de gouvernance et de comportement socialement responsable adoptés par les entreprises. Dans ce cadre, certaines théories s'inscrivent dans ce courant de pensées. Par exemple, la théorie de la gestion des impressions stipule que les entreprises peuvent répondre aux pressions de l'environnement institutionnel en adoptant certaines pratiques de gouvernance ou un comportement socialement responsable. Toutefois, la théorie néo institutionnelle réduit ces pratiques à une communication externe qui sert le plus souvent à améliorer l'image de l'entreprise et la détourne de sa finalité principale.

A la lumière de la TNI, la RSE peut donc être traitée comme un processus mimétique, normatif, qui aboutit à l'élaboration de normes, référentiels, labels qui vont se diffuser de manière volontaire ou imposée.

Donc, on peut dire qu'il ya une relation positive entre la RSE et la gouvernance. La RSE impacte positivement la gouvernance des entreprises publiques algériennes ce qui a été confirmé par notre étude empirique.

La RSE permet aux entreprises d'assurer une gestion responsable et transparente, de manière à garantir la fiabilité, l'intégrité et l'efficacité des actions de ses entités, en assurant l'obligation de rendre compte ainsi que la transparence du processus décisionnel en vue de répondre aux attentes et aux aspirations des différentes parties prenantes. Son application a également comme objectif d'améliorer la gouvernance des entreprises à travers une batterie de normes, d'instruments et de principes touchant la gestion et la gouvernance des entreprises.

Parmi ses principes, premièrement, il y a le principe de redevabilité qui à un impact positif sur le rôle de l'Etat au sein des entreprises publiques de notre échantillon, et ce dernier<sup>1</sup> constitue un principe très important pour garantir une bonne gouvernance au sein des entreprises publiques selon les lignes directrices de l'OCDE et les codes des bonnes pratiques de la gouvernance des entreprises publiques

D'abord L'Etat contrôleur, c'est-à-dire que l'Etat assure la mise en place d'un système de contrôle moderne privilégiant la performance et la prévention des risques ainsi que la dynamisation de la gestion et du système de gouvernance des EEP et ce, à travers la mise en place d'instruments de gestion tels le système d'information, le contrôle de gestion et le contrôle interne incluant notamment :

---

<sup>1</sup>ERRAISSE.S, Gouvernance des entreprises publiques au Maroc : Rôle de l'Etat, revue d'études en management et finance d'organisation n°4, décembre 2016, pp.9-11.

- Le statut du personnel qui fixe, entre autres, les modalités de recrutement et de rémunération ; L'organigramme;
- Le manuel des procédures;
- Le règlement des marchés explicitant les règles de passation des marchés ainsi que les modalités de leur gestion et de leur contrôle ;
- La tenue d'une comptabilité et l'établissement d'états de synthèse sincères et certifiés par des commissaires aux comptes ;

Ensuite l'Etat actionnaire, le rôle de l'Etat actionnaire envers les EEP est guidé par plusieurs principes dont principalement :

- La contribution à la prise en compte des responsabilités des EEP vis-à-vis des Parties Prenantes ;
- L'amélioration du rôle des organes de Gouvernance des EEP afin qu'ils puissent exercer leur rôle dans les meilleures conditions.
- La mise en place d'une politique de distribution des dividendes intégrant à la fois un souci d'une juste rémunération de l'Etat actionnaire et de l'équilibre financier de l'EEP.

Et enfin l'Etat Stratège, signifie que l'Etat définit des orientations stratégiques et la conduite des politiques publiques favorisant le développement économique et social. En impliquant davantage les bonnes pratiques de gouvernance dans ses entités et ce, afin de favoriser leur efficacité et leur performance en assurant :

- Un plan d'action pluriannuel qui fixe les objectifs opérationnels et financiers de la structure.
- Un rapport de gestion annuel.

D'après les résultats de notre étude nous avons constaté que l'intégration de principes de RSE à savoir le principe de redevabilité par les entreprises publiques algériennes dans leurs stratégies impact positivement le Rôle de l'Etat, c'est-à-dire que les entreprises qui intègrent ce principe dans leurs stratégies sont les entreprises où l'Etat assure et accomplit le plus son rôle en tant que contrôleur, stratège et actionnaire, ce qui assure une bonne gouvernance d'entreprise.

Deuxièmement, il y a le principe de respect de la loi qui impact positivement le principe de diffusion d'information qui constitue un principe très important de la gouvernance dans les entreprises publiques algériennes selon le code de bonne gouvernance et les principes de l'OCDE.

D'après les résultats obtenus de l'enquête, nous avons constaté qu'il y a une corrélation positive entre l'intégration de la RSE dans les entreprises publiques algériennes et le respect de ses principes à savoir celui de respect de la loi, c'est-à-dire que les entreprises socialement responsables sont celles qui disposent le plus des acteurs de la RSE tels que les codes de bonne conduite, les labels et les normes internationales de certification ISO qui ont un impact

positif sur le principe de diffusion d'information au sein de ces entreprises et par conséquent la gouvernance de ces dernières.

De plus la disposition des acteurs de la RSE est corrélée positivement avec le principe d'éthique, qui a un impact positif sur le principe de respect des parties prenantes qui constitue de son tour un principe très important pour mesurer la bonne gouvernance.

Dans ce sens la théorie du contrat entreprise-société stipule que la RSE est le moyen qui permet de prendre en compte les attentes de la société par conséquent des parties prenantes, Selon cette théorie la RSE est considérée comme le contrôle exercé par la société sur l'entreprise, en mettant l'accent sur le comportement éthique et moral. Ce qui a été confirmé par les résultats de la régression linéaire, où nous avons constaté que l'intégration de la RSE dans les entreprises publiques algériennes et le comportement éthique des entreprises impact positivement le principe de respect des PP, c'est-à-dire que les entreprises socialement responsables :

- fournissent toutes les informations nécessaires aux actionnaires et aux parties prenantes au temps opportun,
- et consultent les salariés à propos des décisions prises par leur entreprise en respectant leurs droits de participation au conseil d'administration, en leur donnant l'occasion d'examiner et de négocier les nouvelles stratégies,

Ce qui facilite la communication entre le personnel et les dirigeants, sans oublier que les administrateurs externes peuvent avoir une idée plus claire sur la situation de l'entreprise publique grâce à une source directe qui est les salariés administrateur. Ce qui engendre un environnement propice à la transparence et réduit l'asymétrie d'informations qui est un indice de bonne gouvernance.

Troisièmement, les résultats ont montré aussi que la RSE, ses instruments et la transparence envers les PP ont un impact positif sur le principe d'indépendance de contrôle et la responsabilité du CA. Autrement dit, les entreprises publiques de notre échantillon qui consultent les salariés à propos des décisions prises par leurs entreprises et qui fournissent toutes les informations nécessaire aux actionnaires et aux parties prenantes au temps opportun, d'abord, elles sont les entreprises qui font plus de recours aux auditeurs externes indépendants qui est un principe très important pour lutter contre les comportements opportunistes et améliorer l'image et la crédibilité de l'entreprises sur le marché vis-à-vis de ses parties prenantes et ses concurrents.

A noter que sur le plan théorique l'audit externe a pour objectif de fiabiliser tout ou partie des informations transmises par les dirigeants aux tiers, ce qui le qualifié comme un garant de la transparence au sein des entreprises (Anderson et al, 1993 ; Charreaux, 1997 ; O'Sullivan et Diacon, 1999 ; Velury et al, 2003). Il est considéré comme un mécanisme de gouvernance à part entière, permettant de réguler les relations entre les différents détenteurs d'intérêts dans l'entreprise (O.Sullivan et Diacon, 1999).

Et comme le recours aux auditeurs externes tendent à renforcer l'efficacité du contrôle financier de l'Etat en l'orientant vers le suivi des performances, la prévention des risques, la préservation des ressources, en plus de la régularité et de la conformité de gestion, et la redditions des comptes qui réduit le comportement discrétionnaire des dirigeants donc nous pouvons confirmer que la RSE et ses principes ont un impact positif sur l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques algériennes.

Ensuite, elles sont caractérisées par l'indépendance de leurs CA dans le jugement, les décisions et les actions à mener. Où l'indépendance du CA constitue un principe majeur de la bonne gouvernance pour les entreprises publique selon les lignes directrice de l'OCDE et les codes de bonne gouvernance des entreprises publiques. Selon John et Senbet (1998) l'indépendance des organes renforce le contrôle et contribue à la prise de décision appropriée. Dans l'éventail large des études, (Rosenstein et Wyatt, 1990; Byrd et Hickman, 1992; Morck et Nakamura, 1994; Kaplan et Minton, 1994), confirment que l'indépendance du CA améliore la performance des entreprises et par conséquent la gouvernance des entreprises (Belfellah, 2013)<sup>1</sup>.

Donc d'après ces résultats nous constatons que les entreprises qui appliquent et respectent les principes de la RSE dans leurs stratégies à savoir le respect de loi, la transparence et le comportement éthique possèdent tous les principes de bonne gouvernance, comme l'assurance de l'accomplissement du rôle de l'Etat et l'indépendance du CA. Comme elles respectent les droits des parties prenantes, elles font recours aux auditeurs externes et elles publient les informations non financières significatives et les informations financières (états financiers) aux actionnaires et employés, sachant que la divulgation d'informations financières selon les tenants de la théorie de l'agence constitue un moyen de réduire l'asymétrie d'information entre propriétaires et dirigeants. La divulgation significative d'informations financière devrait donc avoir un impact positif sur l'amélioration et l'efficacité de la gouvernance. A noter que les pratiques de gouvernance efficaces tendraient à favoriser des pratiques de divulgation plus significatives. car la publication des rapports financiers et non financiers vise à informer le public sur les politiques de RSE existantes mises en œuvre par l'entreprise déclarante, et aussi incite les entreprises à assurer la transparence et à créer des canaux de dialogue avec les pp, en d'autre termes, la transparence et la diffusion de l'information sont fondamentales pour les EP dans la mesure où elles renforcent leurs images et leur crédibilité. La diffusion de l'information est cruciale pour vérifier si l'Organe de Gouvernance ainsi que l'EP remplissent les objectifs qui leur ont été fixés. L'information doit être accessible et facilement interprétable pour aider les actionnaires et les Parties Prenantes dans leur processus de décision.

Donc d'après ce qui à été avancé nous constatons que la RSE peut être considéré comme une assurance de la bonne gouvernance pour les entreprises publiques algériennes, grâce à l'intégration de ses principes dans leurs stratégies.

---

<sup>1</sup>Aziz EL IDRISSE, La gouvernance des entreprises publiques perspective comparative Maroc – Europe, thèse de doctorat en science de gestion, 2017, p.84.

## **Conclusion du cinquième chapitre**

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons présenté les différents résultats, issus de l'étude empirique, menée auprès des entreprises publiques algériennes. L'objectif de ce chapitre est de tester nos hypothèses de départ, de les confirmer ou les infirmer, la première se base sur les portées de la RSE, la deuxième sur les limites de la RSE la troisième sur le modèle de gouvernance adapté aux entreprises publiques algériennes et la quatrième et la cinquième sur l'impact de la RSE sur la gouvernance et que la RSE constitue un levier stratégique pour l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques algériennes.

Après avoir traité et analysé les questionnaires distribués aux entreprises publiques, en utilisant quelques techniques statistiques d'assemblage la corrélation, le coefficient Pearson et la régression linéaire et en calculant les pourcentages et les fréquences de chaque réponse, nous avons soulevé quelques points généraux quant à notre étude, que nous pouvons développer comme suit :

D'abord, les portées de la RSE perçue par les entreprises publiques algériennes sont: Le non gaspillage des ressources, le respect des parties prenantes, l'assurance de la protection de l'environnement, l'assurance du bien-être des employés, l'assurance de la pérennité de l'entreprise, la transparence envers les clients, l'amélioration de la réputation et l'image de l'entreprise. Ensuite, les limites sont: La non disponibilité des compétences en interne, le manque de sensibilisation sur ce concept, l'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept. De plus, le modèle algérien de gouvernance est un modèle partenarial, caractérisé par la concentration de l'actionnariat généralement l'Etat majoritaire et un organe de contrôle moniste CA.

Et enfin, la responsabilité sociétale des entreprises est importante en tant que valeur, objectif et stratégie de base pour les entreprises publiques algériennes afin d'être compétitive sur le marché. La RSE constitue un levier stratégique pour les EPA, et leurs permettre d'améliorer leur gouvernance.



*Conclusion*  
*Générale*



Notre travail de recherche avait pour objectif d'étudier **l'impact de la RSE sur la gouvernance des entreprises publiques Algériennes**, L'intérêt porté à ce sujet a été motivé par deux constats essentiels :

Le premier réside dans l'originalité du questionnement par apport aux entreprises publiques algériennes. En effet, à notre connaissance, aucune recherche antérieure n'a étudié l'impact de la RSE sur la gouvernance des entreprises publiques Algériennes, Ce champ d'investigation a fait l'objet de plusieurs contributions théoriques, à travers notamment la théorie des parties prenantes, mais reste très peu exploré d'un point de vue empirique.

Le second constat, plus fondamental, est fondé sur une remise de ce que Les défenseurs de la RSE déclarent que la RSE conduira à une meilleure image de marque et de réputation des entreprises, comme elle améliorera la relation avec les parties prenantes en augmentant la divulgation des informations nécessaires, la transparence, aussi elle incitera au respect des droits des employés et de la ressource humaine et par la suite l'amélioration de la gouvernance des entreprises.

Les réflexions suscitées par ces deux constats nous ont alors conduit à énoncer la problématique suivante : **Quel est l'impact de la RSE sur la gouvernance des entreprises publiques Algériennes ?**

Ce qui nous a conduit à puiser dans une vaste littérature et à éclairer la notion de la RSE et de la gouvernance, en se basant sur la relation entre ces deux concepts.

La présente étude s'inscrit dans le paradigme positiviste. Elle s'est largement inspirée d'une méthodologie descriptive analytique reposant sur une méthode quantitative basée sur le recueil et le traitement des données en utilisant la technique de l'enquête par questionnaire.

La réalisation de cette enquête nous a permis d'aboutir aux résultats suivants, ce sont des résultats qui nous ont permis de confirmer ou infirmer les hypothèses de notre étude afin de répondre à notre problématique citée auparavant, comme ils ont fournis beaucoup d'information sur la RSE et la GE dans les entreprises publiques algériennes.

## **Test des hypothèses**

**Première hypothèse :** Partant du point de vue des défenseurs de la RSE qui déclarent que la RSE conduira à une meilleure image de marque et de réputation des entreprises, comme elle améliorera la relation avec les parties prenantes en augmentant la divulgation des informations nécessaires, la transparence, aussi elle incitera au respect des droits des employés et de la ressource humaine et par conséquent l'amélioration de la gouvernance des entreprises. Donc nous supposons que les portées de la RSE perçues des entreprises publiques algériennes sont liées au volet environnemental et social et aussi l'amélioration de l'image et la réputation de l'entreprise dans son environnement **est confirmée.**

**Deuxième hypothèse :** partant du point de vue des adversaires de la RSE, nous supposons que les limites de la RSE perçues par les entreprises publiques algériennes sont liées au volet

économique c'est-à-dire que l'intégration de la RSE nuit à la rentabilité de l'entreprise car c'est une activité coûteuse qui nécessite beaucoup de ressources financières, **est infirmée**

**Troisième hypothèse :** Comme le marché financier n'est pas développé en Algérie donc le modèle de gouvernance des entreprises publiques algériennes est orienté banques et caractérisé par une limitation de marché financier, **est infirmée**

**Quatrième hypothèse :** La RSE constitue un levier stratégique qui contribue à l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques algériennes, **est confirmée**

**Cinquième hypothèse :** Il ya une relation positive entre la RSE et la gouvernance des entreprises publiques algériennes, plus les entreprises intègrent des pratiques responsables plus elles vont vers la bonne gouvernance, **est confirmée**

### **Résultats de l'étude empirique**

Depuis quelques années, le concept de responsabilité sociétale des entreprises prend de plus en plus d'importance et attire de plus en plus d'attention dans le monde entier. Il y a probablement de nombreuses raisons (voir Crowther et Ortiz-Martinez, 2006) pour l'attention accordée à ce phénomène, à travers ce modeste travail de recherche nous avons essayé de déterminer les portées de la RSE perçue par les entreprises publiques algériennes qui sont les suivantes:

- Le non gaspillage des ressources
- Le respect des parties prenantes
- L'Assurance de la protection de l'environnement
- L'assurance du bien-être des employés
- L'assurance de la pérennité de l'entreprise
- La transparence envers les clients
- L'amélioration de la réputation et l'image de l'entreprise

En Algérie, le nombre des entreprises socialement responsables est faible, elles ne se sont pas engagées dans une démarche de RSE malgré que leur majorité intègre les principes de la RSE dans leurs stratégies, dans leurs organisations et dans leurs relations avec leurs parties prenantes. Il y a plusieurs raisons pour lesquelles les entreprises publiques algériennes ne sont pas socialement responsables, notre étude empirique nous a permis de déterminer les limites suivantes:

- La non disponibilité des compétences en interne,
- Le manque de sensibilisation sur ce concept
- L'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept

Sur la base de la discussion ci-dessus, les entreprises publiques algériennes ont besoin d'informations plus complètes sur les avantages et l'importance des activités de la RSE parce qu'elles n'ont aucune obligation de le faire. Ceci est dû au fait que l'intégration des activités de RSE pour les entreprises publiques algériennes est volontaire. Cela explique également pourquoi le nombre des entreprises socialement responsables est encore faible.

Il existe bien sûr différents modèles de gouvernance d'entreprise dans le monde. Ceux-ci diffèrent selon la nature du système de capitalisme dans lequel ils sont intégrés. Le modèle algérien est un modèle partenarial dont la structure de propriété est concentrée où l'Etat est le propriétaire majoritaire dans toutes les entreprises publiques.

En Algérie, les entreprises sont régies par un conseil d'administration, qui a le pouvoir de choisir un dirigeant, généralement connu sous le nom de directeur général ou PDG. Ce dernier a un large pouvoir de gérer l'entreprise, mais doit obtenir l'approbation du conseil par le vote des administrateurs pour certaines actions majeures, telles que l'embauche de ses subordonnés immédiats, l'investissement dans des nouveaux projets, l'agrandissement de capital ou d'autres projets coûteux. Les autres fonctions du conseil peuvent comprendre l'établissement de politiques, la prise de décisions, le contrôle du rendement de la direction ou le contrôle de l'entreprise.

De même le CA des entreprises publiques algériennes est soumis au contrôle de la tutelle dans le sens où il y a une évaluation annuelle du fonctionnement du CA par l'assemblée générale afin de garder la légitimité de ce dernier.

Donc nous pouvons constater que le modèle algérien de gouvernance est un modèle partenarial, caractérisé par la concentration de l'actionnariat et un CA qui se base sur les principes suivants :

- Veiller au contrôle et assurance de l'atteinte des objectifs de l'entreprise.
- L'introduction d'une limite de temps pour les contrats de PDG.
- L'introduction d'un nombre minimum d'administrateurs non exécutifs et d'administrateurs indépendants.
- La possibilité de nommer ou révoquer le DG.
- Etre contrôlé et évalué par l'assemblée générale.

Notre étude nous a montré que la RSE est un moyen de détermination des objectifs à long terme, de création de valeur et d'acquisition d'une véritable force concurrentielle, grâce aux acteurs de la RSE à savoir les codes de bonne conduite, qui sont qualifiés comme un outil stratégique qui étend la transparence et renforce l'éthique au sein des entreprises, la RSE permet aux entreprises d'améliorer leurs images et leurs réputations, grâce à la publication des rapports non financiers qui couvrent de plus en plus une gamme beaucoup plus large de politiques d'entreprise. Et les résultats de notre étude montrent qu'il y a une relation positive entre l'intégration de la RSE et les codes de bonne conduite au sein des entreprises publiques algériennes c'est-à-dire plus les entreprises sont socialement responsables plus elles adoptent les codes de bonne conduites, et qu'il y a une relation positive entre la RSE et la publication des informations non financières, qui est un principe majeur de la gouvernance des entreprises. Donc nous pouvons constater que la RSE constitue un levier stratégique pour l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques algériennes.

La RSE permet aux entreprises d'assurer une gestion responsable et transparente, de manière à garantir la fiabilité, l'intégrité et l'efficacité des actions de ses entités, en assurant l'obligation de rendre compte ainsi que la transparence du processus décisionnel en vue de répondre aux attentes et aux aspirations des différentes parties prenantes. Son application a également comme objectif d'améliorer la gouvernance des entreprises à travers une batterie de normes, d'instruments et de principes touchant la gestion et la gouvernance des entreprises.

La promotion de la gouvernance des entreprises publiques est d'abord et avant tout l'œuvre pionnière de l'Etat par le biais d'organisations, de la gestion et de renforcement du rôle et des responsabilités de l'organe de gouvernance consacrant ses missions de pilotage stratégique, de surveillance des performances et suivi de la gestion de la direction, tout en améliorant la professionnalisation des administrateurs et l'évaluation périodique de leurs interventions qui devrait permettre aux entreprises algériennes d'impulser la responsabilité.

Notre étude nous a montré que l'intégration de principes de RSE à savoir le principe de redevabilité par les entreprises publiques algériennes dans leurs stratégie impact positivement le Rôle de l'Etat, c'est-à-dire que les entreprises qui intègre ce principe dans leurs stratégies sont les entreprises où l'Etat assure et accomplit le plus sont rôle en tant que contrôleur, stratège et actionnaire, ce qui assure une bonne gouvernance d'entreprise.

la RSE dans les entreprises publiques algériennes et le comportement éthique des entreprises impact positivement le principe de respect des PP, c'est-à-dire que les entreprises socialement responsables :

- fournissent toutes les informations nécessaires aux actionnaires et aux parties prenantes au temps opportun,
- et consultent les salariés à propos des décisions prises par leur entreprise en respectant leurs droits de participation au conseil d'administration, en leur donnant l'occasion d'examiner et de négocier les nouvelles stratégies,

La RSE et la disposition des ses instruments et la transparence envers les PP a un impact positif sur le principe d'indépendance et la responsabilité du CA. Autrement dit les entreprises qui consultent les salariés à propos des décisions prises par leur entreprise et qui fournissent toutes les informations nécessaire aux actionnaires et aux parties prenantes au temps opportun et disposent des mesures pour sanctionner les comportements non éthiques, elles sont les entreprises qui font plus de recours aux auditeurs externes indépendants qui est un principe très important pour lutter contre les comportements opportunistes et améliorer l'image et la crédibilité de leurs entreprises sur le marché vis-à-vis de ses parties prenantes et ses concurrents. Le recours aux auditeurs externe tendent à renforcer l'efficacité du contrôle financier de l'Etat en l'orientant vers le suivi des performances, la prévention des risques et la préservation des ressources et ce, en plus de la régularité et de la conformité de gestion. A noter que sur le plan théorique l'audit externe a pour objectif de fiabiliser toutes les informations transmises par les dirigeants aux tiers.

Les entreprises qui intègrent les principes de RSE sont caractérisées par l'indépendance de leur CA dans le jugement, les décisions et les actions à mener, qui

constitue un principe majeur de la bonne gouvernance dans les entreprises publiques algériennes. Selon John et Senbet (1998) l'indépendance des organes renforce le contrôle et contribue à la prise de décision appropriée.

Donc nous constatons que les entreprises qui appliquent et respectent les principes de la RSE dans leurs stratégies à savoir le respect de la loi, la transparence et le comportement éthique possèdent tous les principes de bonne gouvernance, elles publient les informations non financières significatives et les informations financières (états financiers) aux actionnaires et employés, sachant que la divulgation d'informations financières est selon le tenant de la théorie de l'agence un moyen de réduire l'asymétrie d'information entre propriétaires et dirigeants. La divulgation significative d'informations financières devrait avoir un impact positif sur l'efficacité de la gouvernance.

Donc L'orientation en matière de responsabilité sociale des entreprises est importante en tant que valeur, objectif et stratégie de base pour les entreprises publiques algériennes afin d'être compétitives sur le marché. La RSE constitue un levier stratégique pour les EPA, et leurs permet d'améliorer leur gouvernance. De ce résultat la RSE peut être considérer comme une assurance de la bonne gouvernance pour les entreprises publiques algériennes, grâce à l'intégration de ses principes dans leurs stratégies.

D'une manière générale, le déploiement des bonnes pratiques de gouvernance permettent le développement d'un tissu économique compétitif, la promotion du climat de confiance, l'attrait accru de l'investissement étranger et national, la facilitation de l'accès des entreprises aux capitaux et le renforcement de leur viabilité et de leur pérennité.

## **Les recommandations**

En vue d'améliorer ou élargir le niveau de la gouvernance et de la RSE nous recommandons pour les entreprises publiques algériennes :

- D'assurer une surveillance de la stratégie de RSE c'est-à-dire faire en sorte que les objectifs de la RSE soient intégrés au plan et à la stratégie d'entreprise.
- Tenir compte de la RSE dans l'approbation de décisions d'affaires importantes, tenir compte des possibilités et des répercussions de la RSE dans les décisions importantes incluant les acquisitions, les fusions, les partenariats d'entreprises.
- Communiquer les engagements en matière de RSE aux intervenants internes et externes.
- Faire en sorte que les systèmes de gestion du rendement de l'entreprise récompensent le rendement au chapitre de la RSE.

- Assurer l'amélioration continue des pratiques de gouvernance et de RSE, incorporer les questions de la RSE à l'évaluation annuelle du conseil d'administration.
- Prendre en compte les codes de bonne conduites de gouvernance dans l'établissement des stratégies et la gestion des entreprises car l'amélioration de la gouvernance en général, et de la gouvernance publique en particulier, est inscrite au cœur de ces codes qui consacre la nécessaire corrélation entre responsabilisation publique et reddition des comptes, en renforçant l'éthique et la transparence.
- Il est important que les entreprises publiques algériennes intègrent la RSE dans leurs stratégies et leurs plans d'actions.
- Organiser des journées de sensibilisations et des portes ouvertes par les universités et les organismes spécialisés à savoir l'IANOR, pour sensibiliser les entreprises, et leurs expliquer la démarche de la RSE et l'intérêt d'une telle intégration au profit des organisations.
- Le respect des principes de l'ISO26000, permet aux entreprises publiques de mieux intégrer les principes de bonne gouvernance.
- Les entreprises doivent fournir des formations pour leur personnel dans le domaine de la RSE.
- Les entreprises doivent mettre en place une véritable politique RSE pour répondre aux attentes des PP.

### **Les limites et les voies futures de recherche**

Au terme de cette recherche doctorale, il est important de reconnaître qu'elle n'est pas exempte de limites. Ces dernières auront pour objectif d'orienter nos investigations futures. Il faut donc considérer les résultats auxquels nous avons abouti avec précaution.

Les limites par rapport à la base de données, les méthodes et les instruments de la bonne gouvernance et de la RSE ne sont qu'à leur début et ne sont pas développés en Algérie, devant l'absence d'une base de données complète pour les entreprises publiques algériennes, notamment en ce qui concerne les instruments de mesure de la gouvernance et de la RSE, nous étions contraints de construire une avec nos propres moyens pour le cas algérien, en combinant des données figurant sur des documents officiels des entreprises publiques (code de bonne gouvernance des entreprises publiques, les lignes directrice de l'OCDE pour les entreprises publiques, le référentiel ISO 26000 ...) d'une part, et d'autre part des documents des ministères.

Les limites par rapport à l'échantillon, notre travail présente une autre limite concernant le choix des seules entreprises publiques algériennes, cette limite se justifie par : la difficulté de recenser l'ensemble des administrateurs de toutes les entreprises publiques en absence d'une base de données dédiée, ce qui peut donner un nombre important de données manquantes, qui peuvent fausser les résultats obtenus lors de l'analyse empirique.

A partir des limites de notre recherche, que l'on vient de détailler ci-dessus, ainsi que des différentes constatations que l'on a pu faire tout au long de notre étude doctorale, nous avons dégagé quelques préconisations qui pourraient être exploitées dans des recherches futures ou dans le cadre d'un travail postdoctoral.

A côté des différentes variables explicatives que nous avons retenues lors des différentes analyses opérées sur les entreprises publiques algériennes, il paraît que l'utilisation d'autres variables serait un plus pour l'enrichissement de tout travail futur.

Un prolongement évident de notre travail est d'enrichir année après année notre base de données. Ceci permettra à la fois d'améliorer la robustesse et la généralisation de nos résultats. Nous pouvons faire des études comparatives entre, par exemple, les entreprises privée et publique, aussi nous pouvant faire un Benchmarking avec des entreprises leader des nations externe.



***Bibliographie***



**Ouvrage**

- Alain Jounot, 100 Questions pour comprendre et agir, RSE et développement durable, AFNOR, 2010.
- Bartoli (A) : *Le Management dans les organisations publiques*, Dunod, 2ème édition, Management public, Paris. 1992.
- Berle(A.A), Means (G), *The modern Corporation and the Private Property*, Editions McMillan, New York, New Brunswick, 7th edition 2005.
- Bonnafous-Boucher, Maria , Pesqueux, Yvon., *Décider avec les parties prenantes, Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, La Découverte, 2006.
- Bowen H, *Social Responsibility of the Businessman*, Harper and Brothers, New York, 1953,
- Brousseau, (E) , *Economie des contrats*, Edition PUF, Paris, 1993.
- Chalmers., A., *qu'est ce que la science ?*, édition la Découverte paris, 1987.
- Champaud Claude. *Le Pouvoir de concentration de la société par actions*, Sirey, 1962.
- Charreaux, (G): *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*, édition Economica, Paris, 1997,
- Charreaux, (G), Wirtz (P) : *Gouvernance des entreprises*, Paris Economica, 2006.
- Charreire S. et Durieux F, *Explorer et gtester*, in *Méthodes de Recherche en Management*, Thietart R-A (ed), Dunod, Paris, 1999.
- Chauveau A., Rosé J.J : « L'entreprise responsable » in Editions d'Organisation, 2003.
- Coriat (B), Weinstein (O) : *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris Librairie générale française, 1995.
- Code de gouvernance d'entreprise en Algérie, Edition 2009.
- Davis, K., Blomstrom, R. L., *Business and Society: Environment and Responsibility*. New York: McGraw-Hill, 1975.
- Didier STEPHANY, *développement durable et performance de l'entreprise*, éditions liaisons,Paris ,France , 2003.
- Ebondo Wa Mandzil (E) : *La gouvernance d'entreprise ; une approche par l'audit et le contrôle interne*, Edition l'Harmattan, Paris, 2005.
- Evrard Y, pras B., Roux E., *market. Etudes et recherches en marketing*, paris, Dunod, 2000.
- Féron, G., Debas, D., Genin, A-S., *Ce que développement durable veut dire*, Edition, d'Organisation. 2004.
- Filleau, M.-G., & Marques-Ripoull, C, *Les Théories de l'organisation et de l'entreprise : des courants fondateurs aux pratiques actuelles*. Paris: Ellipses, 1999.
- Frédéric Parrat : *Le Gouvernement D'entreprise*, Dunod.Paris, 2003.
- Guide pratique du développement durable, un savoir-faire à l'usage de tous, 2004.
- Igalens ( J), Point (S) : *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises*, édition DUNOD, paris, 2009.
- IAS, IFACI, *Les mots de l'audit*, Editions Liaisons, Paris 2000.
- Joffre (P) : *L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XXe Siècle De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Koenig G. (Coor.), Economica, 1999.

- Lambin, J., Chumpitaz, R., Moerloose, C.: *marketing stratégique et opérationnel*, édition dunon, Paris, 2005.
- Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des Entreprises publiques <http://www.oecd.org/dataoecd/47/6/34803478.pdf>
- Livre Vert, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, 2001
- Livre vert sur « Le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE » du 5 avril 2011 COM, 2011.
- Maud TIXIER et autre, Communiquer sur le développement durable, éditions d'organisation, Paris, 2005.
- Mérylle Aubrun, Franck Bermond : «ISO 26000 – Responsabilité sociétale, AFNOR, 2010.
- Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelee, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, édition la découverte, paris, 2004.
- Michel Dion.Dominique Wolff, le développement durable théories et applications au management, édition Dunod ,paris, 2008.
- Morfaux L., M., vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines, Edition armand colin, paris, 1980.
- OCDE, Responsabilité des entreprises, édition 2001.
- OECD sur la gouvernance des entreprises publiques, édition 2015.
- Olivier Meier, guillaume Schier, ouvernance, ethiue et RSE : etat des lieux et perspectives, edition Lavoisier, paris, 2009.
- Ouacherine, (Hassane) et chabani, (smain), *guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 1 ère édition, Alger, 2013.
- Oukil.M.S, et al « Autonomie des Entreprises Publiques Economiques : Gestion et Prise de Décision Dans le cadre de l'Approche Systémique », Alger, mars 1994.
- Paul (W), Macavoy (W), T Stanbury george Yarraow ; Richard j ; Zeckhauser « Privatization and state owned enterprises » New York, 1990.
- Philippe Detrie, l'entreprise durable, éditions Dunod, paris, 2005.
- Raymond-Alain Thietart et al, *Méthodes de recherche en management*, édition Dunod, Belgique, 2007.
- Raymond-Alain Thietart et al, *Méthodes de recherche en management*, édition Dunod, Paris, 2014.
- Roland (P) : *La gouvernance d'entreprise*, éditions La Découverte, Paris, 2003.
- Savall H. & Zardet V.,« Recherche en gestion et approche qualimétrique : observer l'objet complexe », edition Economica, 2004.
- SAVALL, H., ZARDET, V, *Recherche en Sciences de gestion : approche qualimétrique*, ECONOMICA, Recherche en gestion, 2004.
- Simon (H): « Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization, Macmillan», New York, 1997.
- STEPHANE Ganassali, « Les enquêtes par questionnaire avec sphinx », Édition PEARSON, Paris 2007

- Tixier Pierre-Eric, *Découvrir et comprendre la gouvernance : Gouvernance publique et gouvernance d'entreprise*, le Harmattan, Paris, 2011.
- Traore Bakari, *Découvrir et comprendre la Gouvernance, Gouvernance publique et Gouvernance d'entreprise*, édition L'Harmattan, Paris, 2011.
- Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris. 1996.
- Williamson, (O) : *les institutions de l'économie*, édition Economica, paris, 1994.
- Yin R K., *case study research, design and methods*, newbury park, CA, Sage 1984, 2<sup>ème</sup> édition, 2003.

### Articles

- Abbott, W. F., Monsen, R. J. "On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement." *Academy of Management Journal*, 1979.
- Aguilera, R., Rupp, D. and Ganapathi, J: «Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations», *Academy of Management Review*, 32, 2007.
- Aharony (Y): «The evolution and management of state owned enterprise», Cambridge, MA; ballinger publishing company, 1986,
- Albert DAVID, Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE), Conférence de l'AIMS, Mai 1999.
- Alberola E., Richez-Battesti N.: « De la responsabilité sociale des entreprises : Evaluation du degré d'engagement et d'intégration stratégique – Evolution pour les entreprises du CAC 40 entre 2001 et 2003 » in *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212, 2005.
- Amami I, Maalej : « La RSE et la gouvernance des entreprises: Étude empirique dans le contexte Tunisien », *Revue de Management et de Stratégie*, (4:2), 2015.
- Amiram Gill, «Corporate Governance as Social Responsibility», *Berkeley Journal of International Law*, Volume 26, Issue 2, 2008.
- Attarca (M) Et Jacquot (T), *La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*, IAE Aix-en-Provence, Journée du Développement durable, 11 mai 2005.
- Aziez (A), Koudri (A) : «Le Conseil D'administration : Un Mécisme Inefficace De La Gouvernance Des Entreprises Publiques Economiques (EPE)», les cahiers du cread N°113/114.
- Bakkour (D) : « Un essai de définition du concept de gouvernance », ES n°2013-05, 2013.
- Béland, P., et Piché, J. *Faites le bilan social de votre entreprise*. Montréal: Les Editions Transcontinental INC et les Editions de l'entrepreneurship, 1998.
- Benaissa, Y Directeur de division au ministère algérien de la participation et de la coordination des réformes, article « L'Algérie sur le chemin des réformes » in <http://www.senat.fr>.
- Benissad, (M.H) : *Algérie restructurations et réformes économiques*, OPU, ALGER, 1994

- 
- Bhimani, A. and Soonawalla, K.: «From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum», *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 2005.
  - Bon V : « Les outils de la durabilité et de la RSE : spécificités et récurrences » in *Revue Management & avenir*, n° 26, 2009.
  - Bonn, I., and Fisher, J.: « Corporate Governance and Business Ethics: insights from the strategic planning experience », *Corporate Governance*, vol. 13, n°6, 2005,
  - Boutaleb, K : « la transformation des Fonds de participation en Holdings : portée et limites », in *Revue l'économie*, APS, 1996.
  - Brundtland, G.H.: « Our Common Future : The world commission on environment and development », *Business Council for Sustainable Development*, Oxford University Press, Oxford, 1987.
  - Bulletin de l'Union européenne, "Conclusions de la Présidence du Conseil européen de Laeken 14 et 15 décembre 2001", Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes. ISSN 0377 – 9181, n° 12, 2001.
  - Capron, M. et Quairel Lanoizelée, F., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, la Découverte, CJDES, Le bilan sociétal, 2007.
  - Carmen Palzer and Alexander Scheuer, 'Self-Regulation, Co-Regulation, Public Regulation' Promote or Protect, 2003.
  - Carroll: "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, 1979.
  - Carroll, « The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, 1991, July-August.
  - Carroll, (A.): "Corporate Social Responsibility", *Business & Society*, vol .38, n°3, 1999.
  - Cecile Cezanne, Marianne Rubinstein, *La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise : Une application \_a l'industrie française des télécommunications*. "Innovation, Governance and Finance: Current Issues and New Challenges", Nov 2010, Saint-Denis, France. <hal-00628645>.
  - Champion E., Gendron C. : « La Responsabilité Sociale Corporative en débat et en pratique. Codes de conduite, normes et certifications » in *Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable – collection recherche*, n°16, 2003
  - Charreaux (G) : «L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace?», *Revue Française de Gestion*, sep-oc, 1997.
  - Charreaux (G) : «Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux», *Cahier du FARGO* n° 1040101, 2004.
  - Charreau (G), Desbrière (P): « Corporate Governance: Stakeholder Value versus Shareholder Value », *Journal of Management and Governance*, vol. 5, 2001.
  - Chenchuramaiah (T), Kenneth (P) et Ramesh (P): « Managerial ownership, debt policy and the impact of institutional holdings : an agency perspective », *the Financial Management*, Vol 23, n°3, Autumn 1994.
  - Clarkson, M. B. E. "Defining, evaluating, and managing corporate social performance: The stakeholder management model." In: Post, J. E. (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 1991.

- 
- Clemens, B. W., et Douglas, T. J., " Understanding strategic responses to institutional pressures." *Journal of Business Research*, 58 n°9, 2005
  - Crifo (P), Rebérioux (A): « Gouvernance et responsabilité sociétale des entreprises : Nouvelle frontière de la finance durable ?», *revue d'économie financière*, num117 : 26, 2015.
  - Davenport, K. "Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing it." *Business & Society*, 2000.
  - Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L: «Toward a stewardship theory of management». *Academy of Management review*, 1997.
  - De Propriis (L) Wei (P): «Governance and Competitiveness in the Birmingham Jewellery District», *Urban Studies*, 44(12), 2007.
  - Doligez (F) : «Évaluer la gouvernance et renforcer les capacités des institutions de microfinance : les enseignements d'une recherche-action au Mexique», XLVIII(3), 2009.
  - Donaldson T., Preston L.E.: « The stakeholders theory of corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°1, 1995.
  - Dyer (J), Singh (H): «The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *Academy of management review*, 23(4), 1998.
  - Elkington, J: «Governance for sustainability», *Corporate Governance: An International Review*, 14, 2006.
  - Enderle, G., et Tavis, L. "A balanced Concept of the Firm and the Measurement of Its Long-term Planning and Performance." *Journal of Business Ethics*, 1998.
  - Fabre (J), Meisel (N). et Ould (A), « Conception de la gouvernance : Regards croisés de la Banque Mondiale, de la Commission Européenne et du PNUD », *Institut de recherche et débat sur la gouvernance*, 2007.
  - Fama, Jensen (M)., : «Separation of ownership and control», *JL & Econ.*, 26, 1983.
  - Forgues, et al : «Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche». *Revue française de gestion*,32 (164), 2006.
  - Freeman R.E.: « Divergent stakeholder theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, 1999.
  - Freeman, R., Reed, D.L.: « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, vol. 25, n°3.1983.
  - Friedman, M.: "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits." *New York Time Magazine*, 13 Sept 1970.
  - Gendron, C., *Éthique et développement économique : le discours des dirigeants d'entreprises sur l'environnement*, Département de sociologie, Université du Québec à Montréal, Décembre 2000.
  - Gendron, C. « L'entreprise comme vecteur du progrès social. Débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise (III) », *Revue du MAUSS permanente*, 15 mars 2011.
  - Gond J.P. et Mullenbach A. : « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, Vol.205, 2004

- 
- Hazem Ben Aissa, Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?, Xième conférence de l'association internationale de management stratégique 13-14-15 juin 2001.
  - Hadj Slimane-Kheroua, AYAD, La Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie : Cas de NCA ROUIBA, International Conference on Innovation in Business, Economics & Marketing Research (IBEM'14) Vol.2, 2015.
  - Heracleou, L.: «What is the impact of corporate governance on organizational performance?», Corporate Governance: An International Review, Vol.9, N°3, 2001.
  - Ho (C): «Corporate governance and corporate competitiveness: An international analysis», Corporate Governance: An International Review, 13, 2005.
  - Holmes, S. L.: "Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility" Business Horizons, 1976.
  - Iain Ramsay, 'Regulatory Capitalism and the "New Learning" in Regulation', Sydney Law Review n° 28, 2006.
  - Igalens, J., et Gond, J.-P., La responsabilité sociale d'entreprise. Paris : Puf, collection "Que sais-je ?", 2008.
  - Imen Khanchel El Mehdi : «Les questions de gouvernance dans les entreprises socialement responsables», Management international, Volume 17, numéro 2, hiver 2013.
  - Imen Khanchel El Mehdi, Gouvernance et RSE : Démêler l'écheveau, revue *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°97, 2007.
  - Isabella, L., Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events, Academy of Management Journal, 33, 1990.
  - Jamali ( D),. Safieddine (A)(M) and Rabbath(M): « Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships», Journal compilation, CORPORATE GOVERNANCE, Volume 16 Number 5 September 2008.
  - Jensen (M): «Specific and general knowledge and organizational structure», Knowledge Management & Organizational Design, 1992.
  - Jensen (M), Meckling (W): «Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and capital structure», journal of financial Economics, spring, 1976.
  - John Clark, Worlds Apart: Civil Society and the Battle for Ethical Globalisation , Hutterand O'Mahony, above n° 3, 2003.
  - John W Cioffi, 'Governing Globalisation? The State, Law, and Structural Change in Corporate Governance' Journal of Law and Society, 27(4), 2000.
  - Jones, T. M.: "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics." Academy of Management Review, 20(2), 1995.
  - Julia Black, 'Decentring Regulation: Understanding the Role of Regulation and Self Regulation in a "Post-Regulatory" world' , Current Legal Problems 103( 45), 2002.
  - Kamar (D), *La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers*, thèse de doctorat, Gestion et management, Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2013.
  - Kaufmann (D), Kraay (A) et Mastruzzi (M): « The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues », World Bank Development Research Group, 2010.

- 
- Koenig G., production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles», revue de gestion des ressources humaines, n°9, novembre 1993.
  - LALLÉ B., « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur » », Revue Française de gestion, Vol 30, N°148 ; 2004.
  - Lynn, L. E. Jr., C. J. Heinrich et C. J. Hill: « Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects », Journal of Public Administration, Research and Theory, vol. 10, no 2, 2000.
  - Madagh (M), Madagh (S) : «L'audit interne au coeur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise : Lectures théoriques et enjeux pratiques», colloque national de la gouvernance d'entreprise pour lutter contre la corruption financière et administrative, 6et7 mai, 2012.
  - Magnan (M) et All : « La Rémunération Des Dirigeants : Un Enjeu Economique, Politique Et Symbolique Pour les Conseils D'administration » In Revue Gestion, Vol. 23, N° 3, 1998.
  - Mahoney, J. T., et Pandian, J. R.: "The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management." Strategic Management Journal, 13, 1992.
  - Malika Ahmed Zaid, Chertouk, *Economie rentière et dilapidation publique de la rente en Algérie : Le problème de la bonne gestion publique*, Laboratoire REDYL, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2015.
  - Marsiglia, E. and Falautano, I.: «Corporate social responsibility and sustainability challenges for a Bancassurance Company», The Geneva Papers, 30, 2005.
  - Merhoun Malek, ZITOUNI Imane, La responsabilité sociétale des entreprises des entreprises publiques algériennes - Etat des lieux des entreprises publiques algériennes -, Réformes Economiques, Développement et Intégration en Economie mondiale, 2018.
  - Meyer J.W., Rowan B.: "Institutional organizations: Formal structure as Myth and ceremony American Journal", of Sociology, Vol. 83, N°2, 1977.
  - Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D.J.: "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts", Academy of Management Review, Vol.22, N°4, 1997.
  - M'Zali, B., et Turcotte, M.-F. "American and Canadian Environmental Mutual Funds: a Qualitative Description." Working Paper, Centre de Recherche en Gestion de l'Université du Québec à Montréal, 2000.
  - Nacuzon Sall (H), Jean-Marie De Ketele : «L'évaluation du rendement des systèmes éducatifs : apports des concepts d'efficacité, d'efficience et d'équité, Mesure et évaluation en éducation», Vol. 19 n° 3.
  - Neil Gunningham, Peter Grabosky and D Sinclair, Smart Regulation: Designing Environmental Policy, 1998.
  - Neil Gunningham and Joseph Rees, 'Industry Self-Regulation: An Institutional Perspective', Law and Policy, 19 (4), 1997.
  - Oliver, C.: "Strategic responses to institutional processes." Academy of Management Review, 16 N°1, 1991.
  - Patricia (C), Antoine (R) : « gouvernance et responsabilité sociétale des entreprises : nouvelle frontière de la finance durable ?», revue d'économie financière, 2014.

- Paul (W), Macavoy (W), T, Stanbury George Yarrow Et Richard J. Zeckhauser « Privatisation And State- Owned Entreprises », University Of Rochester, U.S.A 1999.
- Penrose (E): «*The theory of the growth of the firm*», Oxford, New York, Oxford university press, 1995.
- Powell, W., DiMaggio, P., The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: The University of Chicago Press. 1991.
- Prahalad, C. K., et Hamel, G.: "Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?" *Strategic Management Journal* (15), 1994.
- Provan (K) (G) Kenis (P) : «Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness», *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 2009.
- Provan (K) (G), Kenis (P): « Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness», *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 2007.
- Rahim M. M, *Legal Regulation of Corporate Social Responsibility, CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, DOI 10.1007/978-3-642-40400-9\_2, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013.
- Ramdani Laala, *Enjeux et défis pour une entreprise socialement responsable*, Faculté des sciences économiques, Université Amar Telidji Laghouat, 2012.
- Riedman, M.: « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *New York Times Magazine*, 13th September 1970.
- Ring P.S., Van De Ven A.H.: "Developmental process of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 19, N°1, 1994.
- ROMELAER P, « L'entretien de recherche », in *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 2005.
- Ross (S): «The economic theory of agency : the principal problem», *American economic review*, LXII, mai, 1973.
- Russo, M. V., et Fouts, P. A.: "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability" *Academy of Management Journal*, 1997.
- Saiia, D.H., «Philanthropy and corporate citizenship: strategic philanthropy is good corporate citizenship», *Journal of Corporate Citizenship*, 2002.
- Salma Damak-Ayadi. *La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?* 24<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, France. Association Francophone de Comptabilité, 2003.
- Schwartz, M-S., Caroll, A-B.: *Corporate social responsibility: A three-domain approach*, *Business Ethics Quarterly*, 13 (4). 2003.
- Stanwick, P. A., et Stanwick, S. D. "The relationship between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: an Empirical Examination." *Journal of Business Ethics*, 1998a.
- Syed U. F, Peshawar S. U, Danson K.: «The Relationship between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure: Evidence from the USA», *Abasyn Journal of Social Sciences*. 8(2), 2011.



- Tabani (R) : «La gouvernance des entreprises publiques algériennes: vers un réexamen du rôle de participation de l'Etat dans la gestion des entreprises», El-Tawassol: Economie, Administration et Droit N°48 – Décembre 2016.
- Thorelli (H):« Networks: between markets and hierarchies», Strategic management journal, 1986.
- Tremblay (P), Tremblay (S) : «Penser Le Développement», université du québec à chicoutimi 2013.
- Van den Hove (S): «Participatory approaches to environmental policy-making: the European Commission Climate Policy Process as a case study», Ecological Economics, 33(3).
- Wartick, S. L., et Cochran, P. L.: "The Evolution of the Corporate Social Performance Model." Academy of Management Review, 1985.
- Weinstein (O), Quelques controverses théoriques, L'entreprise dans la théorie économique, in Les cahiers français, n° 345, Vol 1, 2008.
- Weinstein (O) : «L'entreprise dans la théorie économique», Cahiers français, n° 345,2008.
- Weisbach (M): « Outside directors and CEO turnover », journal of financial economics, n° 20, North Holland, 1988.
- Werenfels, I., Obstacles to Privatization of State Owned Industries in Algeria : The Political Economy of Distributive Conflict, The Journal of North African Studies, Vol. 7, N° 1, 2002.
- Williamson, O., Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: The Free Press, 1975.
- Williamson (O): «Transaction-cost economics: the governance of contractual relations». Journal of law and economics, n° 22, vol 2, 1979.
- Wood, D. J.: "Corporate Social Performance Revisited", Academy of Management Journal, 16, 1991.
- Wood, D. J. "Measuring Corporate Social Performance: A Review." International Journal of Management Reviews, 2010.
- Xhaufclair V., Zune M., *Contribution méthodologique à l'approche par les parties prenantes*, 15ème congrès annuel de l'AGRH, 1-2 septembre, tome 4, Montréal, 2004.
- Yvon Pesqueux, La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion, 6 Congrès de l'ADERSE, 6 May 2010.
- Zitouni Imane, « Rôle de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques algériennes », Colloque doctoral, Condition préalable institutionnelles pour une gouvernance efficace et inclusive dans le monde arabe, Tunis, 2017.

### Thèses universitaires

- Anne-Sophie : *Gouvernance et développement durable : le cas de la responsabilité élargie du producteur dans la filière de gestion des déchets des équipements électriques et électroniques*, thèse doctorat, Gestion et management. Université de Grenoble, 2014.
- Arnaud Celka, Responsabilité sociale et gouvernance d'entreprise: Études de cas de firmes en situation de crise, thèse de doctorat, la Faculté des études supérieures, Université de Montréal, 2014.

- **Boussadia hichem**, *La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : Cas de l'entreprise publique algérienne*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Tlemcen, 2014.
- Chara Feriel, l'impact du développement Durable sur la gestion des ressources humaines- cas d'un échantillon d'entreprises algériennes-, thèse de doctorat en science de gestion, management à l'école supérieure de commerce, 2018, p.235.
- Chouam B, *Privatisation des entreprises publiques en Algérie*, Thèse de doctorat en sciences commerciales, université d'Oran, 2009.
- Ebondo Wa Mandzila, (Eustache): *La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise*, thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris XII Val de Marne, Paris, 2004, P.43.
- **Ebrahimi, M**, *Management et gouvernance dans le secteur de la nouvelle économie : Le cas d'une importante entreprise canadienne de télécommunications*, Thèse de doctorat, HEC Montréal, 2003.
- Essid, M., les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Paris-Sud, 2009.
- Eustache Ebondo wa Mandzila, *la contribution de contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise*, thèse de doctorat en science de gestion, université paris XII Val de Marne, 2004.
- Fatima Ez-Zahra Taoukif. Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du Maroc. Gestion et management. Université de Toulon 2014
- Isabelle cadet : « responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), responsabilité, éthiques et utopies, les fondements normatifs de la RSE, étude de la place du droit dans les organisations», thèse de doctorat, École Doctorale Abbé Grégoire, Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - cnam, 2014.
- Kamar Damaj, *La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers*, these de doctorat, Gestion et management, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2013.
- Mohamed Ali Khaldi : *Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale*. Gestion et management, thèse de doctorat, université de Grenoble, 2014.
- Tarik El Malki, *Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance: Analyse empirique dans le cas du Maroc*, thèse de doctorat es sciences économique, université aix-marseille, 2010.

### Dictionnaire

- Bernier L., *gouvernance des entreprises publique, le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, 2006

**Web graphie**

- <http://web.worldbank.org/archive/website00818/WEB/PDF/GOVINDCT.PDF>.
- [http://www.ianor.dz/Site\\_IANOR/ISO%2026000.php?id=](http://www.ianor.dz/Site_IANOR/ISO%2026000.php?id=)
- [http://www.aderse.org/docatelecharger/congres\\_aderse\\_2008/actes/Articles/Session%203.7/Politiques%20RSE%20et%20creation%20de%20valeur%20\\_%20Vers%20un%20modele%20de%20gou.pdf](http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%203.7/Politiques%20RSE%20et%20creation%20de%20valeur%20_%20Vers%20un%20modele%20de%20gou.pdf).
- <http://fseg2.univtlemcen.dz/larevue07/BOUCHIKHI%20Aicha%20et%20Pr.%20BENDIABDELLAH%20A>.
- <http://www.journaldumauss.net/./?L-entreprise-comme-vecteur-du>,
- <http://www.afnor.org/fr/profi ls/centre-d-interet/rse-iso-26000>.
- <https://www.l-expert-comptable.com/a/531650-mesurer-la-performance-sociale-d-une-entreprise.html>
- [www.afnor.org/.../experimentation-du-guide-sd-21000](http://www.afnor.org/.../experimentation-du-guide-sd-21000).
- <http://www.ilo.org/public/french/standards/relm/gb/docs/gb274/sdl-1.htm>,
- <http://www.oecd.org/fr/industrie/inv/responsabilitedesentreprises/35316082.pdf>
- <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00481174/document>
- Le site officiel du ministère de l'industrie <http://www.mdipi.gov.dz/?Les-grandes-lignes-de-la>
- <http://www.mdipi.gov.dz/?La-Gouvernance-des-Groupes>
- <http://www.andi.dz/index.php/fr/presse/1161-creation-de-nouveaux-groupes-publics-pour-la-relande-du-secteur-industriel>

**Rapport**

- Adrian Cadbury, *The Financial Aspects Of Corporate Governance*, The Code Of Best Practice Rapport Du Comité, 1992.
- Béatrice Fauchère : «La responsabilité sociale des entreprises et les codes de conduite», rapport 2004, pp 16-18.
- Cherif R, Plan National d'Actions Pour l'Environnement Et Le Développement Durable, 2002.
- Commission Economique des NU pour l'Afrique, " Principes directeurs relatifs au renforcement de la gouvernance économique et des entreprises en Afrique", 2002.
- Directive 80/723/CEE de la Commission, du 25 juin 1980, relative à la transparence des relations financières entre les États membres et les entreprises publiques Journal officiel n° L 195 du 29/07/1980 p. 0035 – 0037 voir le site [http://admi.net/eur/loi/leg\\_euro/fr\\_380L0723.html](http://admi.net/eur/loi/leg_euro/fr_380L0723.html) consulté le 17/10/2017 à 14:34.
- G20 et de l'OCDE, *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, 2015, p. 11.
- Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des Entreprises publiques <http://www.oecd.org/dataoecd/47/6/34803478.pdf>.
- ORS, Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, Juin 2015.
- [dspace.cread.dz:8080/bitstream/CREAD/315/1/3.Le%20conseil%20d'administration.pdf](http://dspace.cread.dz:8080/bitstream/CREAD/315/1/3.Le%20conseil%20d'administration.pdf) consulté le 19/10/2017 à 23 :28

A decorative frame with a light gray background and a black border, featuring rounded corners and a slight inward curve at the top and bottom. The text is centered within this frame.

***T***ables des matières

## **Table des matières**

Dédicaces .....	I
Remerciement.....	II
Liste des tableaux .....	III
Liste des figures .....	V
Liste des abréviations .....	VII
Sommaire .....	IX
Introduction générale .....	A - I
<b>Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de la RSE .....</b>	<b>1</b>
Introduction du premier chapitre .....	1
Section1 : Origine et concepts de la RSE .....	2
1. Origine et définitions de la RSE .....	2
1.1. Développement durable et Responsabilité Sociale de l'Entreprise.....	2
1.2. Origine de la RSE.....	4
1.2.1. Les raisons philosophiques.....	5
1.2.2. Les raisons éthiques .....	6
1.2.3. Des raisons pragmatique.....	6
1.3. Définition de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.....	7
2. Démarche et enjeux de la RSE .....	9
2.1. Les principales raisons d'une mise en place de démarche responsable.....	9
2.2. Les enjeux de la RSE.....	10
2.2.1 Enjeux politiques .....	10
2.2.2. Enjeux stratégiques .....	11
2.2.2.1. Un label de légitimité.....	12
2.2.2.2. La création d'une valeur globale .....	12
2.2.2.3. L'accroissement de l'attractivité.....	12
2.2.2.4. L'accroissement de la pérennité .....	12
2.2.2.5. Développement d'un avantage concurrentiel .....	12
3. Portées et limites de la RSE .....	13
3.2. Les portées de la RSE.....	13
3.2.1. Communiquer l'engagement DD de l'entreprise.....	13
3.2.2. L'intégration à la stratégie de l'entreprise .....	13
3.2.3. Etre une marque citoyenne .....	14
3.2.4. Un changement en profondeur du marketing .....	14

3.2.5. Un processus porteur d'innovation.....	14
3.2. Les limites de la Responsabilité Sociale des Entreprises.....	15
3.2.1. A l'échelle de l'entreprise .....	15
3.2.2. A l'échelle des nations .....	15
Section 02 : Fondements théoriques de la RSE .....	15
1. Les différentes théories de la RSE.....	16
1.1. La théorie classique (École de Chicago) .....	16
1.2. La théorie des Parties Prenantes (PP) .....	16
1.2.1. Approches de la théorie des parties prenantes.....	17
1.2.1.1 La théorie de la bonne gestion.....	17
1.2.1.2. Approche économique basée sur les coûts de transaction entre la firme et ses parties prenantes .....	17
1.2.1.3. Approche basée sur les ressources de la firme et ses parties prenantes .....	18
1.2.2. Les fondements théoriques de la théorie des parties prenantes.....	19
1.2.2.1. Optique descriptive.....	19
1.2.2.2. Vision instrumentale.....	20
1.2.2.3. Vision normatif.....	20
1.2.3. Les différentes typologies de parties prenantes .....	20
1.2.3.1. Les stakeholders contractuels.....	21
1.2.3.2. Les stakeholders périphériques .....	21
1.3. La théorie néo-institutionnelle.....	22
2. Les différents acteurs de la RSE .....	24
2.1. Les codes de bonnes conduites.....	24
2.2. Normes et labels RSE .....	25
3. Les lignes directrices de l'ISO 2600 relative à la RSE .....	26
3.1. Définition de la responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000.....	26
3.2. Les principes de responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000.....	28
3.3. Les deux pratiques de responsabilité sociétale.....	28
3.3.1. Des impacts des activités et décisions en considérant.....	29
3.3.2. Des attentes des parties prenantes .....	29
Section03 : La performance sociale (PS) comme mesure de la RSE .....	29
1. Les modèles théoriques de la performance sociale des entreprises.....	30

1.1 Le modèle de Carroll (1979) .....	30
1.1.1. Définition de la performance sociale .....	30
1.1.1.1. La responsabilité économique de la firme.....	30
1.1.1.2. La responsabilité légale.....	30
1.1.1.3. La responsabilité éthique .....	31
1.1.1.4. La responsabilité discrétionnaire (actions volontaires) .....	31
1.1.2. Les questions sociales.....	31
1.1.3. La réceptivité sociale de l'entreprise : les stratégies adoptées.....	32
1.1.4. Le modèle.....	32
1.2. Le modèle de Waddock et Graves (1985) .....	33
1.3. Le modèle de Wood (1991).....	33
1.3.1. Niveau institutionnel .....	34
1.3.2. Niveau organisationnel.....	34
1.3.3. Niveau individuel.....	34
2. Les critères d'évaluation de la performance sociale .....	35
2.1. Relation avec les actionnaires et employés.....	35
2.1.1. Relation avec les actionnaires.....	35
2.1.2. Relation avec les employés.....	35
2.2. Relation avec les consommateurs et l'environnement.....	36
2.2.1. Relation avec les consommateurs.....	36
2.2.2. Relation avec l'environnement.....	36
2.3. Relation avec le gouvernement/ l'Etat et la communauté.....	37
2.3.1. Relation avec le gouvernement/ l'Etat.....	37
2.3.2. Relation avec la communauté.....	38
3. Synthèse et limites des modèles de la performance sociale des entreprises .....	38
3.1. Synthèse des principaux modèles de la PSE.....	38
3.2. Limites de la pyramide de la RSE de Carroll (1991).....	40
3.3. Limites du modèle de Waddock et Graves.....	40
Conclusion du premier chapitre .....	41
<b>Chapitre02 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise.</b>	<b>42</b>
Introduction du deuxième chapitre.....	43
Section 01 : Panorama générale de la gouvernance d'entreprise.....	44
1. Evolution et définitions gouvernance d'entreprise.....	44
1.1. Evolution de la gouvernance d'entreprise.....	44

1.2. Définition de gouvernance d'entreprise .....	45
2. Les spécificités de la gouvernance d'entreprise .....	47
2.1 Les principes de la gouvernance d'entreprise.....	47
2.1.1 Mise en place des fondements d'un régime de gouvernance d'entreprise efficace .....	47
2.1.2 Droits et traitement équitable des actionnaires, et principales fonctions des détenteurs du capital .....	48
2.1.3 Investisseurs institutionnels, marchés boursiers et autres intermédiaires...	48
2.1.4 Rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise .....	48
2.1.5 Transparence et diffusion de l'information .....	48
2.1.6 Responsabilités du conseil d'administration.....	49
2.2 Les objectifs de la gouvernance d'entreprise.....	49
2.3 Les action de la mise en œuvre de la bonne gouvernance des entreprises.....	49
2.3.1 Mise en place d'un cadre juridique efficace .....	50
2.3.2 Mise en place d'un environnement favorable à une gouvernance des entreprises efficace .....	50
2.3.3 Mise en place de mécanismes de supervision appropriés et efficaces.....	50
2.3.4 Implantation des programmes de formation .....	50
3. Les différentes théories de la gouvernance d'entreprise .....	51
3.1 Les théories contractuelles de la firme.....	51
3.1.1 La théorie des droits de propriété .....	51
3.1.2. Théorie d'agence.....	52
3.1.2.1 Asymétrie informationnelle .....	53
3.1.2.2 Incertitude sur l'attribution des résultats .....	53
3.1.2.3 Disparité des rôles .....	53
3.1.3. La théorie des coûts de transaction.....	54
3.2. Les théories cognitives de la firme.....	56
Section 02 : Mécanismes de gouvernance d'entreprises.....	57
1. Mécanismes de contrôle dans le cadre de gouvernance d'entreprise.....	57
1.1. Mécanismes de contrôle internes.....	58
1.1.1. Conseil d'administration.....	58
1.1.2. Conseil de surveillance .....	59
1.1.3. La rémunération des dirigeants .....	59
1.1.3.1 La rémunération fixe .....	61



1.1.3.2	La rémunération basée sur des critères et mesures comptables.....	61
1.1.3.3	La rémunération liée aux cours boursiers (stocks options).....	61
1.1.4.	Comité d’audit et le contrôle interne .....	61
1.2.	Mécanismes de contrôle externes .....	62
1.2.1.	Marche des biens et services.....	62
1.2.2.	Marche du travail des dirigeants.....	62
1.2.3.	Marché financier.....	63
2.	Les mécanismes organisationnels de la gouvernance.....	64
2.1.	Les instances – structures formelles et informelles .....	64
2.2.	Les processus de prise de décisions .....	65
2.3.	Le système de contrôle de la décision.....	66
2.3.1.	Contrôle formel.....	66
2.3.2.	Contrôle informel.....	66
2.4.	La diffusion de l’information.....	67
<b>Section03 : Panorama de la gouvernance des entreprises publiques .....</b>		<b>67</b>
1.	L’entreprise publique .....	67
1.1	Secteur public.....	68
1.1.1	Les avantages et les inconvénients du secteur public .....	68
1.1.2.	Les critères de caractérisation du secteur public.....	68
1.2	Définition de l’entreprise publique.....	69
1.2.1	Les caractéristiques des entreprises publiques .....	70
1.2.2	Les objectifs des entreprises publiques .....	70
1.2.2.1	Les objectifs d’ordre politique .....	70
1.2.2.2	Les objectifs de nature économique .....	70
1.2.3	Les raisons de la non-performance des entreprises publiques.....	70
1.2.3.1	Les facteurs exogènes.....	71
1.2.3.2	Les facteurs internes.....	71
2.	La gouvernance des entreprises publiques .....	71
2.1	La gouvernance des entreprises publiques à la lumière de l’OCDE .....	71
2.1.1	Gouvernance des entreprises publiques.....	71
2.1.2	Les problèmes spécifiques de la gouvernance d'entreprise publique.....	72
2.1.3	Les Principes de la gouvernance des entreprises publiques.....	73
2.2	Les lignes directrices de la gouvernance d’entreprise publique.....	73
2.2.1	Diffusion de l’information et transparence.....	74

2.2.2 Relations avec les parties prenantes et responsabilité des entreprises.....	75
2.2.3. Responsabilités des conseils d'administration des entreprises publiques...	75
<b>3. De la gouvernance des entreprises à la gouvernance des entreprises publiques.....</b>	<b>77</b>
3.1 Le problème d'agence dans les entreprises publiques.....	77
3.2 L'inefficacité des mécanismes de contrôle interne de gouvernance dans les entreprises publiques .....	78
3.2.1 Rémunération des dirigeants.....	79
3.2.2 Conseil d'administration .....	79
3.3 L'inefficacité des mécanismes de contrôle externe de gouvernance dans les entreprises publiques .....	80
3.3.1 Le marché des prises de contrôle .....	80
3.3.2 Le marché des biens et services .....	80
3.3.3 Marché de travail des dirigeants .....	80
Conclusion du deuxième chapitre .....	81
<b><u>Chapitre 03 : La responsabilité sociétale des entreprises au service de la gouvernance d'entreprise</u> .....</b>	<b>82</b>
Introduction du troisième Chapitre .....	83
Section 01 : La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise .....	84
1. Adaptation de la gouvernance d'entreprise au concept de RSE .....	84
1.1. La gouvernance d'entreprise : De l'agence à la responsabilité .....	84
1.2. Définition de la gouvernance d'entreprise intégrant la responsabilité sociale.....	86
1.3. Première norme internationale de gouvernance en matière de responsabilité sociétale .....	87
2. La convergence de la gouvernance d'entreprise et de la RSE .....	89
2.1. Intersections et la "nouvelle gouvernance".....	89
2.2. Autorégulation de l'entreprise.....	91
2.2.1. L'autoréglementation obligatoire.....	93
2.2.2. L'autoréglementation sanctionnée .....	93
2.2.3. L'autorégulation forcée .....	93
2.2.4. L'autoréglementation volontaire.....	93
2.3. Méta-régulation d'entreprise .....	94
3. La relation entre la gouvernance d'entreprise et RSE .....	95
3.1. La relation d'un point de vue théorique .....	96

3.1.1. Théorie des parties prenantes.....	97
3.1.2. Théorie du contrat entreprise-société .....	97
3.1.3. Théorie néo-institutionnelle .....	98
3.1.4. Théorie du contrat psychologique .....	98
3.2. Trois modèles examinent la relation entre GE et RSE.....	99
3.2.1. La gouvernance d'entreprise comme pilier de la RSE.....	99
3.2.2. La RSE en tant que dimension de gouvernance d'entreprise.....	100
3.2.3. La gouvernance d'entreprise et la RSE dans le cadre d'un continuum....	102
<b>Section02 : la gouvernance d'entreprise à la lumière de la RSE .....</b>	<b>103</b>
<b>1. L'apport de la RSE à la gouvernance des entreprises .....</b>	<b>103</b>
1.1 De la Valeur actionnariale à la valeur partenariale.....	103
1.2. Évolution des régimes de gouvernance : vers une convergence .....	104
1.2.1. Les exigences en matière de divulgation d'information.....	105
1.2.2. La composition des conseils d'administration .....	105
1.2.3. La prise en compte des attentes des parties prenantes et des enjeux liés au développement durable .....	106
<b>2. Influence de RSE sur la gouvernance d'entreprise : approche partenariale .....</b>	<b>106</b>
2.1. L'efficacité d'un système de gouvernance intégrant les parties prenantes.....	107
2.1.1. Le rôle préventif de la gouvernance .....	107
2.1.2. Le rôle curatif de la gouvernance .....	107
2.2. La mesure de la gouvernance d'entreprise par les parties prenantes .....	108
<b>Section 3 : Impact de la RSE sur la gouvernance d'entreprise : revu de la littérature des recherches empirique .....</b>	<b>108</b>
<b>1. Cas des pays développés .....</b>	<b>109</b>
1.1. La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise.....	109
1.2. La relation entre la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale des entreprises (RSE): les données provenant des États-Unis.....	110
<b>2. Cas des pays émergents .....</b>	<b>112</b>
2.1. Gouvernance d'entreprise et responsabilité sociale des entreprises Synergies et interrelations .....	112
2.2. Les questions de gouvernance dans les entreprises socialement responsables....	114
<b>Conclusion du troisième chapitre.....</b>	<b>118</b>

<b>Chapitre 04 : Méthodologie et questionnement de la recherche</b>	119
Introduction du quatrième chapitre	120
Section 01 : Posture épistémologique et méthodologique	121
1. Posture épistémologique	121
1.1 Définition de l'épistémologie	121
1.2 Les paradigmes épistémologiques	122
1.2.1. Le courant positiviste	123
1.2.2. Le courant constructiviste (ou structuralisme pour certains auteurs)	124
1.2.3. Le courant interprétativiste	126
1.3. Mode de raisonnement	127
1.3.1. La déduction	128
1.3.2. L'induction et l'abduction	129
2. Positionnement méthodologique de notre recherche	130
2.1. Principales méthodologies de recherche en sciences de gestion	130
2.1.1. Les méthodes qualitatives	131
2.1.2. Les méthodes quantitatives	131
2.1.3. La relation entre les méthodes qualitatives et quantitatives	132
2.2. Les différents types de recherche	134
2.2.1. L'étude exploratoire et descriptive	135
2.2.2. La recherche empirico-formelle	135
2.2.3. La recherche action-intervention	135
2.2.4. La recherche logico-formelle	135
2.2.5. La recherche multi-méthode	135
2.3. Choix de la méthode de recherche	135
2.3.1. Recherches « extérieures à l'entreprise »	135
2.3.2. Recherches « contemplatives »	136
2.3.3. Recherches « interactives » ou « recherche-intervention »	136
Section 02 : variables et questionnements de l'étude	137
1. Les variables de l'étude	137
1.1 Variable dépendante	137
1.2 Variable indépendante	137
2. Evolution de la gouvernance d'entreprise publique et l'état des lieux de la responsabilité sociétale des entreprises en Algérie	138
2.1 Evolution de la gouvernance des entreprises publiques en Algérie	138

2.1.1 Période poste coloniale (Economie administrée. 1962-1980).....	138
2.1.1.1 Phase de l'autogestion des entreprises .....	138
2.1.1.2 Phase de la gestion bureaucratique des entreprises .....	138
2.1.1.3 Phase de la gestion socialiste de l'entreprise (1971-1980) .....	138
2.1.2 Période poste années 80 (1980): De la gestion socialiste à l'autonomie de l'entreprise.....	139
2.1.2.1 Les Fonds de participation .....	140
2.1.2.2 Les Holdings Publics .....	140
2.1.2.3 Les sociétés de gestion des participations de l'état (SGP) .....	141
2.1.2.4 Projet des groupes des entreprises publiques 2015 .....	141
2.2 Etat des lieux de la responsabilité sociétale des entreprises en Algérie.....	143
2.2.1 Cadre législatif et institutionnel .....	143
2.2.2. Les entreprises algériennes socialement responsables .....	145
3. Questionnement de l'étude .....	145
3.1 Les portées et limites de la RSE .....	146
3.2 Modèle de gouvernance pour les entreprises publiques algérienne.....	147
3.3 La RSE constitue un levier stratégique dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques algériennes .....	147
3.4 La relation entre la RSE et la gouvernance des entreprises publiques algériennes .....	149
Section 03 : Outils de collecte de données et échantillon.....	152
1. Outils de collecte des données.....	152
1.1 Questionnaire.....	152
1.1.1 L'élaboration du questionnaire.....	153
1.1.2 Les types de questions de notre questionnaire.....	153
1.2 Recueil des données secondaires .....	154
1.2.1 Les données secondaires internes.....	154
1.2.2 Les données secondaires externes.....	155
1.3 Condition de réalisation de l'enquête.....	155
1.3.1 Mode d'administration de l'enquête .....	155
1.3.2 Outils utilisés pour l'analyse des données .....	156
2. Présentation de notre échantillon .....	157
2.1 Entreprises publiques algériennes socialement responsable.....	157
2.2. Entreprises publiques algériennes qui ne sont pas socialement responsable.....	162

Conclusion du quatrième chapitre .....	166
<b>Chapitre 05: Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....</b>	<b>167</b>
Introduction du cinquième chapitre.....	168
Section01: Test de fiabilité du questionnaire et Analyse des informations générales...169	
1. Test de fiabilité du questionnaire.....	169
1.1 Teste de la fiabilité par des professeurs.....	169
1.2 Test de fiabilité par coefficient alpha de Cronbach .....	169
1.2.1 Alpha de Cronbach de l'axe de l'Etat des lieux de la RSE.....	170
1.2.2 Alpha de Cronbach de l'axe des portées de la RSE.....	170
1.2.3 Alpha de Cronbach de l'axe des limites de la RSE.....	170
1.2.4 Alpha de Cronbach de l'axe des principes de la RSE.....	170
1.2.5 Alpha de Cronbach de l'axe des principes de la GE.....	170
1.2.6 Test de fiabilité du questionnaire .....	170
2. Analyses des informations générales.....	171
Section 02 : Interprétation des résultats de l'analyse descriptive.....	173
1. Etat des lieux de la RSE dans les entreprises publiques.....	173
1.1 Les avantages attendus d'une politique de RSE.....	174
1.2 Les facteurs défavorisant l'engagement dans une démarche de RSE .....	179
2. Etat des lieux de la gouvernance des entreprises publiques .....	183
2.1 La structure de propriété des entreprises publiques Algériennes.....	183
2.2 Le mode de gouvernance des entreprises publiques.....	184
Section 3 : Analyse des hypothèses.....	187
1. les portées de la RSE pour les EPA.....	187
1.1 Analyse en composantes principales pour les portées de la RSE .....	187
1.2 Test de comparaison des Moyennes .....	189
2. les limites de la RSE pour les EPA.....	191
2.1 Analyse des composantes principales pour les limites de la RSE .....	191
2.2 Corrélation de Pearson .....	192
3. Relation de la RSE sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes.....	194
3.1 Etude de Corrélation/ Association .....	194
3.1.1 Analyse des composantes principales pour les principes de la gouvernance des entreprises publiques algériennes .....	194
3.1.2 Diagnostic général de multi colinéarité .....	195
3.1.3 Corrélation de Pearson .....	196

<b>3.2 Régression linéaire .....</b>	<b>198</b>
<b>3.2.1 Relation RSE avec Rôle d'état .....</b>	<b>198</b>
<b>3.2.2 Relation RSE avec diffusion d'information.....</b>	<b>200</b>
<b>3.2.3 Relation entre RSE et respect des pp.....</b>	<b>201</b>
<b>3.2.4 Relation RSE et indépendance du contrôle et CA.....</b>	<b>202</b>
<b>4. Discussion des résultats.....</b>	<b>203</b>
<b>Conclusion du cinquième chapitre .....</b>	<b>212</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>213</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>224</b>
<b>Annexes</b>	

# *Annexes*



# ***Annexe I***

***Le QUESTIONNAIRE***

## Annexe N°1 : Le questionnaire

### Le QUESTIONNAIRE

Je vous sollicite à bien vouloir répondre à ce questionnaire, dans le cadre de l'élaboration d'un travail de recherche d'une thèse de doctorat dont le thème porte sur « *l'impact de la RSE sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes* ».

J'espère que les informations émanant de votre part, vont m'être utiles, et je vous garantie la confidentialité des informations recueillies, Vos réponses resteront totalement anonymes et confidentielles. Je vous remercie d'avance pour votre coopération.

#### I. Identification de l'entreprise :

1. Nom et raison sociale :

2. Statut de l'entreprise :

3. Commune :

Wilaya :

4. Quelle est votre effectif ?

5. Votre fonction au sein de l'entreprise

PDG

DG

DRH

Gérant

Autre

6. Vous êtes âgés de

Moins de 35 ans

entre 36 et 50 ans

plus de 51 ans

7. 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)

## I. Etat des lieux de la RSE dans les entreprises publiques

	pas du tout d'accord	pas d'accord	Neutre	plutôt d'accord	tout à fait d'accord
1. Est-ce que vous intégrez la RSE dans la gestion de votre entreprise ?					

### Les portées de la RSE dans les entreprises publiques algériennes

Cochez la bonne réponse

2. Quels sont Les avantages attendus par votre entreprise d'une politique de RSE ?	pas du tout d'accord	pas d'accord	Neutre	plutôt d'accord	tout à fait d'accord
A. Accroître la rentabilité financière					
B. Acquérir une plus grande part de marché					
C. Améliorer la réputation et l'image de l'entreprise					
D. Assurer la pérennité de l'entreprise					
E. Assurer la protection de l'environnement					
F. Assurer le bien-être des employés					
G. Contribuer à la croissance nationale					
H. La réduction des coûts.					
I. La transparence envers les clients					
J. Le non gaspillage des ressources					
K. Le respect des parties prenantes					

### Les limites de la RSE dans les entreprises publiques Algériennes

3. Quels sont les facteurs défavorisant l'engagement dans une démarche de RSE ?	pas du tout d'accord	pas d'accord	Neutre	plutôt d'accord	tout à fait d'accord
A. L'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept					
B. La non disponibilité des compétences en interne					
C. la RSE n'est pas la priorité de l'entreprise					
D. La non prise en compte de la RSE par les concurrents					
E. Le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière					
F. pas de bénéfice à attendre					
G. Le manque de sensibilisation sur ce concept					

### Principes et dimensions de la RSE dans les entreprises publiques Algériennes

Cochez la bonne réponse

Principe de redevabilité	pas du tout d'accord	pas d'accord	Neutre	plutôt d'accord	tout à fait d'accord
1. Est ce que vous établissez des stratégies de long terme ?					
2. Est ce que vous contrôlez strictement la productivité des employés ?					

3.Est- ce que vous atteignez l'objectif de maximisation des profits ?					
<b>Principe de transparence</b>	pas du tout d'accord	pas d'accord	Neutre	plutôt d'accord	tout à fait d'accord
4.Est-ce que votre entreprise consulte les salariés à propos des décisions importantes					
5.Est- ce que vous Fournissez des informations précisent et complètent aux actionnaires et parties prenantes ?					
6.Est-ce que vous considérez l'égalité des chances comme partie intégrante dans le processus d'évaluation des employés (promotion, ...) ?					
<b>Comportement éthique</b>	pas du tout d'accord	pas d'accord	Neutre	plutôt d'accord	tout à fait d'accord
7.Est ce que vous disposez un règlement intérieur qui écarte la discrimination dans la promotion des employés ?					
8.Est ce que vous respecter le code du travail (recrutement, licenciement,.....) ?					
9.Est- ce que vous mettez en place une procédure en cas d'un comportement non éthique (sanctionner les comportements non éthiques) ?					
<b>Respect de la loi</b>	pas du tout d'accord	pas d'accord	Neutre	plutôt d'accord	tout à fait d'accord
10. Est-ce que vous essayez toujours de se conformer à la loi dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise ?					
11. Est-ce que vous disposez des acteurs de la RSE au sein de votre EPE (code de bonne conduite, labels et normes...) ?					
12. Est-ce que vous prenez en compte des normes internationales dans la gestion et l'élaboration des stratégies ?					

## II. Etat des lieux de la gouvernance des entreprises publiques

### La structure de propriété des entreprises publiques Algériennes

13. Le capital de votre entreprise est détenu par :

L'Etat.....

L'Etat et d'autres entreprises

14. Est-ce qu'il ya des participations croisées<sup>1</sup> entre votre entreprise et ces dernières ?

Oui :  Non :

15. Est-ce que les 2 entreprises (participations croisées) partagent la même stratégie?

Oui :  Non :

16. Est-ce qu'il ya des participations des banques dans le capital de votre entreprise

Oui :  Non :

<sup>1</sup> C'est-à-dire une entreprise participe dans le capital d'une autre entreprise et vice-versa et les deux entreprise partagent la même stratégie

## Le mode de gouvernance des entreprises publiques

17. votre entreprise est-elle dotée :  
 D'un Conseil d'Administration ?   
 Ou d'un directoire et conseil de surveillance?
18. Y a-t-il séparation des fonctions entre le poste président du conseil d'administration et celui du directeur général?  
 Oui :  Non :
19. Si oui qui assure la présidence du conseil d'administration ? .....
20. De combien de membres le conseil d'administration se compose-t-il? .....
21. Quel est le nombre d'administrateur salarié de l'entreprise ? .....
- Ce nombre est-il limité par la loi?  
 Oui :  Non :
22. Qui représente l'Etat au sein de votre CA ? .....
23. Quel est le nombre d'administrateurs qui représente l'Etat ? .....
24. Quel est le nombre des administrateurs indépendants ? .....
25. Quelle est la durée du mandat des administrateurs ? .....
- Ce mandat est-il renouvelable ?  
 Oui :  Non :
26. A quelle fréquence annuelle le conseil se réunit-il? .....fois/an
27. Y a-t-il une évaluation du fonctionnement et de la composition du conseil d'administration par l'assemblée générale?  
 Oui :  Non :
28. le conseil d'administration est-il habilité à nommer ou à révoquer le PDG?  
 Oui :  Non :
29. l'état a-t-il toujours impose son candidat au poste de PDG ?  
 Oui :  Non :
30. Le conseil d'administration se prévaut-il d'une réelle implication dans la gestion de l'entreprise ?  
 Oui :  Non :

## Principes de bonne gouvernance des entreprises publiques

	pas du tout d'accord	pas d'accord	Neutre	plutôt d'accord	tout à fait d'accord
31. Est-ce que l'Etat assume son rôle de stratège ?					
32. Est-ce que l'Etat assume son rôle de contrôleur ?					
33. Est-ce que l'Etat assume son rôle d'actionnaire ?					
34. Est- ce que vous diffusez les informations non financières significatives?					

35. Est- ce que vous diffusez les informations financières (états financiers) aux actionnaires et employés ?					
36. Est- ce vous faites recours aux auditeurs externes indépendants ?					
37. Les salariés ont-ils leur représentant au sein du conseil d'administration ?					
38. Est- ce que vous Fournissez des informations précises et complètes aux actionnaires et parties prenantes ?					
39. Est-ce que le CA de votre entreprise est indépendant dans le jugement, les décisions et les actions à mener ?					
40. Est-ce qu'au sein du conseil d'administration un ou plusieurs comités consultatifs ont été installés?					

# ***Annexe II***

***Résultats issus du  
SPSS***





Signific ation (unilatér ale)	Acquérir une plus grande part de marché		,177	,003	,181	,422	,016	,008	,074	,474	,474	,000
	Améliorer la réputation et l'image de l'entrepris e	,177		,000	,007	,022	,004	,162	,427	,006	,018	,042
	Assurer la pérennité de l'entrepris e	,003	,000		,019	,003	,000	,085	,189	,001	,001	,053
	Assurer la protection de l'environn ement	,181	,007	,019		,000	,221	,308	,039	,000	,000	,404
	Assurer le bien-être des employés	,422	,022	,003	,000		,014	,257	,014	,000	,001	,292
	Contribuer à la croissance nationale	,016	,004	,000	,221	,014		,001	,355	,041	,081	,038
	La réduction des coûts	,008	,162	,085	,308	,257	,001		,247	,105	,303	,001
	La transparen ce envers les clients	,074	,427	,189	,039	,014	,355	,247		,006	,038	,035
	Le non gaspillage des ressource s	,474	,006	,001	,000	,000	,041	,105	,006		,000	,383
	Le respect des parties prenantes	,474	,018	,001	,000	,001	,081	,303	,038	,000		,383
	Accroître la rentabilité financière	,000	,042	,053	,404	,292	,038	,001	,035	,383	,383	

a. Déterminant = ,003

### Annexe N°3 : Variance totale expliquée

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,151	37,739	37,739	4,151	37,739	37,739	3,841	34,920	34,920
2	2,569	23,353	61,091	2,569	23,353	61,091	2,592	23,567	58,487
3	,867	7,879	68,971	,867	7,879	68,971	1,153	10,484	68,971
4	,792	7,204	76,175						
5	,672	6,110	82,285						

6	,588	5,346	87,631					
7	,482	4,379	92,010					
8	,282	2,565	94,576					
9	,272	2,469	97,044					
10	,196	1,784	98,828					
11	,129	1,172	100,000					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Annexe N°4 : Matrice des composantes après rotation

Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

	Composante		
	1	2	3
Le non gaspillage des ressources	,867		
Le respect des parties prenantes	,820		
Assurer la protection de l'environnement	,817		
Assurer le bien-être des employés	,795		
Assurer la pérennité de l'entreprise	,627	,479	
La réduction des coûts		,820	
Acquérir une plus grande part de marché		,790	
Accroître la rentabilité financière		,701	,373
Contribuer à la croissance nationale	,354	,675	
La transparence envers les clients	,496		-,670
Améliorer la réputation et l'image de l'entreprise	,479		,642

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 4 itérations.

#### Annexe N°5 : Matrice de corrélation

Matrice de corrélation<sup>a</sup>

	L'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept	La non disponibilité des compétences en interne	La RSE n'est pas la priorité de l'entreprise	La non prise en compte de la RSE par les concurrents	Le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière	Pas de bénéfice à attendre	Le manque de sensibilisation sur ce concept
L'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept	1,000	,462	,007	,115	,238	,278	,366
La non disponibilité des compétences en interne	,462	1,000	-,090	,052	,099	,156	,454
La RSE n'est pas la priorité de l'entreprise	,007	-,090	1,000	-,277	-,265	,055	-,010

	La non prise en compte de la RSE par les concurrents	,115	,052	-,277	1,000	,296	,134	-,161
	Le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière	,238	,099	-,265	,296	1,000	,537	,085
	Pas de bénéfice à attendre	,278	,156	,055	,134	,537	1,000	,005
	Le manque de sensibilisation sur ce concept	,366	,454	-,010	-,161	,085	,005	1,000
	L'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept		,000	,481	,214	,048	,025	,005
	La non disponibilité des compétences en interne	,000		,267	,359	,248	,139	,000
	La RSE n'est pas la priorité de l'entreprise	,481	,267		,026	,031	,352	,473
Signification (unilatérale)	La non prise en compte de la RSE par les concurrents	,214	,359	,026		,018	,177	,132
	Le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière	,048	,248	,031	,018		,000	,279
	Pas de bénéfice à attendre	,025	,139	,352	,177	,000		,487
	Le manque de sensibilisation sur ce concept	,005	,000	,473	,132	,279	,487	

a. Déterminant = ,264

## Annexe N°6 : Variance totale expliquée

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,159	30,838	30,838	2,159	30,838	30,838	1,844	26,336	26,336
2	1,572	22,461	53,299	1,572	22,461	53,299	1,631	23,300	49,637
3	1,126	16,084	69,383	1,126	16,084	69,383	1,382	19,747	69,383
4	,773	11,047	80,431						
5	,534	7,632	88,063						
6	,502	7,171	95,234						
7	,334	4,766	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Annexe N°7 : Matrice des composantes après rotation

### Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

	Composante		
	1	2	3
La non disponibilité des compétences en interne	,817		
Le manque de sensibilisation sur ce concept	,813		
L'absence ou l'insuffisance de connaissance du concept	,696	,362	
Pas de bénéfice à attendre		,900	
Le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière		,759	,364
La RSE n'est pas la priorité de l'entreprise			-,865
La non prise en compte de la RSE par les concurrents			,689

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 4 itérations.

## Annexes N°8 : Corrélation et étude d'association

### Corrélations

	Est-ce que vous intégrez la RSE dans la gestion de votre entreprise	REGR factor score 1 for analysis 2	REGR factor score 2 for analysis 2	REGR factor score 3 for analysis 2
Est-ce que vous intégrez la RSE dans la gestion de votre entreprise	1	-,687**	,112	,101
		,000	,438	,487
		50	50	50
REGR factor score 1 for analysis 2	-,687**	1	,000	,000
		,000	1,000	1,000
		50	50	50
REGR factor score 2 for analysis 2	,112	,000	1	,000
		,438	1,000	1,000
		50	50	50
REGR factor score 3 for analysis 2	,101	,000	,000	1
		,487	1,000	1,000
		50	50	50

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

## Annexes N°9 : Matrice de corrélation

Matrice de corrélation

	Est-ce que vous respectez les droits des parties prenantes et des actionnaires ?	Est-ce que l'Etat assume son rôle de stratège ?	Est-ce que l'Etat assume son rôle de contrôleur ?	Est-ce que l'Etat assume son rôle d'actionnaire ?	Est-ce que vous diffusez les informations non financières significatives ?	Est-ce que vous diffusez les informations financières (états financiers) aux actionnaires et employés ?	Est-ce que vous faites recours aux auditeurs externes indépendants ?	Les salariés ont-ils leur représentant au sein du conseil d'administration ?	Est-ce que le CA de votre entreprise est indépendant dans le jugement, les décisions et les actions à mener ?
Corrélation	1,000	,192	,378	,261	-,022	-,152	-,077	-,326	,198
Est-ce que l'Etat assume son rôle de stratège ?	,192	1,000	,607	,678	,111	,086	,062	,087	,403
Est-ce que l'Etat assume son rôle de contrôleur ?	,378	,607	1,000	,446	,150	,081	,028	-,041	,331
Est-ce que l'Etat assume son rôle d'actionnaire ?	,261	,678	,446	1,000	,043	-,004	,131	,030	,381
Est-ce que vous diffusez les informations non financières significatives ?	-,022	,111	,150	,043	1,000	,541	,278	,169	,032
Est-ce que vous diffusez les informations financières (états financiers) aux actionnaires et employés ?	-,152	,086	,081	-,004	,541	1,000	,134	,428	,036



Est- ce que vous diffusez les informations financières (états financiers) aux actionnaires et employés ?	,147	,277	,288	,490	,000		,177	,001	,402
Est- ce que vous faites recours aux auditeurs externes indépendants ?	,298	,335	,423	,183	,025	,177		,081	,003
Les salariés ont-ils leur représentant au sein du conseil d'administration ?	,010	,273	,390	,417	,121	,001	,081		,207
Est-ce que le CA de votre entreprise est indépendant dans le jugement, les décisions et les actions à mener ?	,084	,002	,009	,003	,412	,402	,003	,207	

### Annexe N°10 : Variance totale expliquée des principes de la gouvernance des EPA

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,684	29,823	29,823	2,684	29,823	29,823	2,359	26,213	26,213
2	1,989	22,105	51,928	1,989	22,105	51,928	1,629	18,102	44,316
3	1,122	12,467	64,395	1,122	12,467	64,395	1,466	16,289	60,604
4	1,018	11,311	75,706	1,018	11,311	75,706	1,359	15,101	75,706
5	,603	6,698	82,404						
6	,552	6,129	88,532						
7	,492	5,465	93,997						
8	,296	3,288	97,285						
9	,244	2,715	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Annexe N°11 : Matrice des composantes après rotation de la gouvernance des EPA

Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

	Composante			
	1	2	3	4
Est-ce que l'Etat assume son rôle de stratège ?	,904			
Est-ce que l'Etat assume son rôle d'actionnaire ?	,825			
Est-ce que l'Etat assume son rôle de contrôleur ?	,753			
Est- ce que vous diffusez les informations non financières significatives?		,882		
Est- ce que vous diffusez les informations financières (états financiers) aux actionnaires et employés ?		,819		
Les salariés ont-ils leur représentant au sein du conseil d'administration ?			-,801	
Est-ce que vous respectez les droits des parties prenantes et des actionnaires ?	,313		,767	
Est- ce vous faites recours aux auditeurs externes indépendants ?				,880
Est-ce que le CA de votre entreprise est indépendant dans le jugement, les décisions et les actions à mener ?	,414			,720

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3	4
1	,891	,194	,208	,355
2	-,104	,744	-,622	,218
3	-,292	-,310	-,004	,905
4	-,333	,559	,755	,087

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de covariance des composantes

Composante	1	2	3	4
1	1,000	,000	,000	,000
2	,000	1,000	,000	,000
3	,000	,000	1,000	,000
4	,000	,000	,000	1,000



Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Scores composante.

## Annexes N°12 : Coefficients

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	-3,521	1,148		-3,068	,004		
1 RSE_Transp_PP	,077	,159	,065	,487	,628	,825	1,212
RSE_Redeabilité	,780	,189	,550	4,120	,000	,822	1,216
RSE_Ethique	,127	,282	,065	,452	,654	,718	1,393
RSE_Respect_loi	-,074	,204	-,051	-,363	,719	,730	1,369

a. Variable dépendante : REGR factor score 1 for analysis 7

## Annexe N° 13 : matrice de corrélation de Pearson

Corrélations

	Est-ce que vous intégrez la RSE dans la gestion de votre entreprise	REG R factor score 1 for analysis 7	REG R factor score 2 for analysis 7	REG R factor score 3 for analysis 7	REG R factor score 4 for analysis 7	RSE_Redeabilité	RSE_Transp_PP	RSE_Ethique	RSE_Respect_loi
Est-ce que vous intégrez la RSE dans la gestion de votre entreprise	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 -,142 50	<b>,366*</b> -,142 50	-,164 -,178 50	,178 ,215 50	-,013 ,931 50	,093 ,520 50	,040 ,782 50	<b>,647**</b> ,000 50
REGR factor score 1 for analysis 7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,142 ,325 50	1 ,000 50	,000 ,000 50	,000 ,000 50	<b>,576**</b> ,000 50	,269 ,059 50	,204 ,156 50	,153 ,289 50
REGR factor score 2 for analysis 7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	<b>,366**</b> ,009 50	,000 1,000 50	1 ,000 50	,000 ,000 50	,100 ,490 50	,216 ,132 50	,118 ,414 50	<b>,397**</b> ,004 50
REGR factor score 3 for analysis 7	Corrélation de Pearson	-,164 ,000 50	,000 ,000 50	1 ,000 50	,000 ,000 50	,192 ,181 50	,181 ,181 50	<b>,495**</b> ,255 50	,255 ,255 50

	Sig. (bilatérale)	,254	1,000	1,000		1,000	,182	,208	,000	,074
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
REGR factor score 4 for analysis 7	Corrélation de Pearson	,178	,000	,000	,000	1	,097	<b>,347*</b>	-,088	-,004
	Sig. (bilatérale)	,215	1,000	1,000	1,000		,503	,013	,543	,978
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
RSE_Redeabilité	Corrélation de Pearson	-,013	<b>,576*</b>	,100	,192	,097	1	<b>,358*</b>	,263	<b>,286*</b>
	Sig. (bilatérale)	,931	,000	,490	,182	,503		,011	,065	,044
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
RSE_Transp_PP	Corrélation de Pearson	,093	,269	,216	,181	<b>,347*</b>	<b>,358*</b>	1	<b>,298*</b>	,234
	Sig. (bilatérale)	,520	,059	,132	,208	,013	,011		,036	,102
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
RSE_Ethique	Corrélation de Pearson	,040	,204	,118	<b>,495*</b>	-,088	,263	<b>,298*</b>	1	<b>,491**</b>
	Sig. (bilatérale)	,782	,156	,414	,000	,543	,065	,036		<b>,000</b>
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	<b>50</b>
RSE_Respect_loi	Corrélation de Pearson	<b>,647**</b>	,153	<b>,397*</b>	,255	-,004	<b>,286*</b>	,234	<b>,491**</b>	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,289	,004	,074	,978	,044	,102	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Annexe N°14

```

COMPUTE
RSE_Redeabilité=Mean (Redevabilité1,Redevabilité2,Redevabilité3) .
EXECUTE .
COMPUTE RSE_Transp_PP=Mean (Transparence2,RespectEmployé) .
EXECUTE .
COMPUTE RSE_Ethique=Mean (Ethique1,Ethique2,Ethique3) .
EXECUTE .
COMPUTE RSE_Respect_loi=Mean (RespectLoi1,RespectLoi2,Normeinter) .
EXECUTE .

```

**Annexe N° 15: Test de normalité**

**Descriptives<sup>a,b,c,d,e,f,g,h,i,j,k,l</sup>**

	RespectLoi		Statistique	Erreur standard
RoledelETAT		Moyenne	3,4375	,29536
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure 2,4975 Borne supérieure 4,3775	
		Moyenne tronquée à 5%	3,4167	
		Médiane	3,2500	
		Variance	,349	
	3,00	Ecart-type	,59073	
		Minimum	3,00	
		Maximum	4,25	
		Intervalle	1,25	
		Intervalle interquartile	1,06	
		Asymétrie	1,194	1,014
		Aplatissement	,436	2,619
		Moyenne	3,7222	,36191
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure 2,8877 Borne supérieure 4,5568	
		Moyenne tronquée à 5%	3,7747	
		Médiane	4,0000	
		Variance	1,179	
	3,50	Ecart-type	1,08573	
		Minimum	1,50	
		Maximum	5,00	
		Intervalle	3,50	
		Intervalle interquartile	1,63	
		Asymétrie	-1,010	,717
		Aplatissement	1,036	1,400
		Moyenne	3,7143	,17356
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure 3,3393 Borne supérieure 4,0892	
		Moyenne tronquée à 5%	3,6964	
		Médiane	3,7500	
		Variance	,422	
	4,00	Ecart-type	,64939	
		Minimum	2,75	
		Maximum	5,00	
		Intervalle	2,25	
		Intervalle interquartile	1,06	
		Asymétrie	,244	,597
		Aplatissement	-,463	1,154
	Moyenne	3,6750	,18276	
4,50	Intervalle de confiance à 95% pour la	Borne inférieure 3,2616		

		moyenne	Borne supérieure	4,0884	
		Moyenne tronquée à 5%		3,6944	
		Médiane		3,8750	
		Variance		,334	
		Ecart-type		,57795	
		Minimum		2,50	
		Maximum		4,50	
		Intervalle		2,00	
		Intervalle interquartile		,63	
		Asymétrie		-,893	,687
		Aplatissement		,793	1,334
		Moyenne		3,5500	,23511
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	3,0181	
			Borne supérieure	4,0819	
		Moyenne tronquée à 5%		3,5556	
		Médiane		3,5000	
		Variance		,553	
	5,00	Ecart-type		,74349	
		Minimum		2,50	
		Maximum		4,50	
		Intervalle		2,00	
		Intervalle interquartile		1,38	
		Asymétrie		,043	,687
		Aplatissement		-1,677	1,334
		Moyenne		2,9000	,12910
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	2,4891	
			Borne supérieure	3,3109	
		Moyenne tronquée à 5%		2,9000	
		Médiane		2,9000	
		Variance		,067	
	3,00	Ecart-type		,25820	
		Minimum		2,60	
		Maximum		3,20	
		Intervalle		,60	
		Intervalle interquartile		,50	
Diffusion	Information	Asymétrie		,000	1,014
		Aplatissement		-1,200	2,619
		Moyenne		3,5556	,21802
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	3,0528	
			Borne supérieure	4,0583	
		Moyenne tronquée à 5%		3,5395	
	3,50	Médiane		3,4000	
		Variance		,428	
		Ecart-type		,65405	
		Minimum		2,80	
		Maximum		4,60	
		Intervalle		1,80	

		Intervalle interquartile	1,10	
		Asymétrie	,364	,717
		Aplatissement	-1,567	1,400
		Moyenne	3,1857	,19268
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	2,7694	
		Borne inférieure		
		Borne supérieure	3,6020	
		Moyenne tronquée à 5%	3,1619	
		Médiane	3,1000	
		Variance	,520	
4,00		Ecart-type	,72096	
		Minimum	2,20	
		Maximum	4,60	
		Intervalle	2,40	
		Intervalle interquartile	1,30	
		Asymétrie	,366	,597
		Aplatissement	-,482	1,154
		Moyenne	3,6800	,14667
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	3,3482	
		Borne inférieure		
		Borne supérieure	4,0118	
		Moyenne tronquée à 5%	3,6778	
		Médiane	3,7000	
		Variance	,215	
4,50		Ecart-type	,46380	
		Minimum	3,00	
		Maximum	4,40	
		Intervalle	1,40	
		Intervalle interquartile	,60	
		Asymétrie	,393	,687
		Aplatissement	-,484	1,334
		Moyenne	3,2000	,21082
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	2,7231	
		Borne inférieure		
		Borne supérieure	3,6769	
		Moyenne tronquée à 5%	3,2000	
		Médiane	3,2000	
		Variance	,444	
5,00		Ecart-type	,66667	
		Minimum	2,20	
		Maximum	4,20	
		Intervalle	2,00	
		Intervalle interquartile	1,25	
		Asymétrie	-,113	,687
		Aplatissement	-1,214	1,334
		Moyenne	3,7500	,47871
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	2,2265	
		Borne inférieure		
		Borne supérieure	5,2735	
		Moyenne tronquée à 5%	3,7222	
TraitementPP	3,00	Médiane	3,5000	
		Variance	,917	
		Ecart-type	,95743	
		Minimum	3,00	
		Maximum	5,00	

		Intervalle	2,00	
		Intervalle interquartile	1,75	
		Asymétrie	,855	1,014
		Aplatissement	-1,289	2,619
		Moyenne	3,4444	,21155
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	
			2,9566 3,9323	
		Moyenne tronquée à 5%	3,3827	
		Médiane	3,5000	
		Variance	,403	
3,50		Ecart-type	,63465	
		Minimum	3,00	
		Maximum	5,00	
		Intervalle	2,00	
		Intervalle interquartile	,50	
		Asymétrie	2,146	,717
		Aplatissement	5,354	1,400
		Moyenne	3,8214	,21360
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	
			3,3600 4,2829	
		Moyenne tronquée à 5%	3,8294	
		Médiane	4,0000	
		Variance	,639	
4,00		Ecart-type	,79921	
		Minimum	2,50	
		Maximum	5,00	
		Intervalle	2,50	
		Intervalle interquartile	1,25	
		Asymétrie	,159	,597
		Aplatissement	-,772	1,154
		Moyenne	4,1000	,22111
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	
			3,5998 4,6002	
		Moyenne tronquée à 5%	4,1111	
		Médiane	4,0000	
		Variance	,489	
4,50		Ecart-type	,69921	
		Minimum	3,00	
		Maximum	5,00	
		Intervalle	2,00	
		Intervalle interquartile	1,50	
		Asymétrie	,171	,687
		Aplatissement	-,968	1,334
		Moyenne	4,0000	,25820
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	
			3,4159 4,5841	
		Moyenne tronquée à 5%	4,0000	
5,00		Médiane	4,0000	
		Variance	,667	
		Ecart-type	,81650	
		Minimum	3,00	

ResponsabilitéCA		Maximum	5,00	
		Intervalle	2,00	
		Intervalle interquartile	2,00	
		Asymétrie	,000	,687
		Aplatissement	-1,393	1,334
		Moyenne	3,3125	,23662
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	2,5595 4,0655
		Moyenne tronquée à 5%	3,2917	
		Médiane	3,1250	
	3,00	Variance	,224	
		Ecart-type	,47324	
		Minimum	3,00	
		Maximum	4,00	
		Intervalle	1,00	
		Intervalle interquartile	,81	
		Asymétrie	1,659	1,014
		Aplatissement	2,615	2,619
		Moyenne	3,7222	,22609
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	3,2008 4,2436
		Moyenne tronquée à 5%	3,7052	
		Médiane	3,5000	
	3,50	Variance	,460	
		Ecart-type	,67828	
		Minimum	3,00	
		Maximum	4,75	
		Intervalle	1,75	
		Intervalle interquartile	1,38	
	Asymétrie	,295	,717	
	Aplatissement	-1,551	1,400	
	Moyenne	3,8036	,21954	
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	3,3293 4,2779	
	Moyenne tronquée à 5%	3,8095		
	Médiane	3,7500		
4,00	Variance	,675		
	Ecart-type	,82146		
	Minimum	2,50		
	Maximum	5,00		
	Intervalle	2,50		
	Intervalle interquartile	1,56		
	Asymétrie	-,024	,597	
	Aplatissement	-1,495	1,154	
4,50	Moyenne	3,8000	,20000	
	Intervalle de confiance à 95% pour la	Borne inférieure	3,3476	

	moyenne	Borne supérieure	4,2524	
	Moyenne tronquée à 5%		3,8056	
	Médiane		4,0000	
	Variance		,400	
	Ecart-type		,63246	
	Minimum		2,75	
	Maximum		4,75	
	Intervalle		2,00	
	Intervalle interquartile		,94	
	Asymétrie		-,331	,687
	Aplatissement		-,550	1,334
	Moyenne		3,6000	,24210
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	3,0523 4,1477	
	Moyenne tronquée à 5%		3,5833	
	Médiane		3,5000	
5,00	Variance		,586	
	Ecart-type		,76558	
	Minimum		2,50	
	Maximum		5,00	
	Intervalle		2,50	
	Intervalle interquartile		1,25	
	Asymétrie		,426	,687
	Aplatissement		-,478	1,334

- a. RoledeLETAT est une constante lorsque RespectLoi = 1,50. Elle a été omise.
- b. RoledeLETAT est une constante lorsque RespectLoi = 2,00. Elle a été omise.
- c. RoledeLETAT est une constante lorsque RespectLoi = 2,50. Elle a été omise.
- d. DiffusionInformation est une constante lorsque RespectLoi = 1,50. Elle a été omise.
- e. DiffusionInformation est une constante lorsque RespectLoi = 2,00. Elle a été omise.
- f. DiffusionInformation est une constante lorsque RespectLoi = 2,50. Elle a été omise.
- g. TraitementPP est une constante lorsque RespectLoi = 1,50. Elle a été omise.
- h. TraitementPP est une constante lorsque RespectLoi = 2,00. Elle a été omise.
- i. TraitementPP est une constante lorsque RespectLoi = 2,50. Elle a été omise.
- j. ResponsabilitéCA est une constante lorsque RespectLoi = 1,50. Elle a été omise.
- k. ResponsabilitéCA est une constante lorsque RespectLoi = 2,00. Elle a été omise.
- l. ResponsabilitéCA est une constante lorsque RespectLoi = 2,50. Elle a été omise.