



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

**THÈSE :**

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « LMD »  
En Sciences de Gestion

**Spécialité :**

Management stratégique

*Les modes d'appropriation de la Responsabilité Sociale  
Au sein des banques En Algérie*

**Présentée et soutenue publiquement par :**

Mme MEBARKI Epse OMARI Hanene

Devant le jury composé de :

<b>Président : Pr. BENCHIKH Houari</b>	<b>Professeur</b>	<b>Université Oran 02</b>
<b>Rapporteur : Pr. HAMOU Nadia</b>	<b>Professeur</b>	<b>Université Oran 02</b>
<b>Examineur : Dr. ADNANI Nezar Djala</b>	<b>MCA</b>	<b>Université Oran 02</b>
<b>Examineur : Pr. AMARI Salah Eddine Soufiane</b>	<b>Professeur</b>	<b>ENP Oran</b>
<b>Examineur : Pr. BRAHAMI Mohammed Amine</b>	<b>Professeur</b>	<b>ESE Oran</b>

**Année Universitaire :**

2023/2024

**RÉSUMÉ :**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue un impératif mondial au cours des dernières décennies, transformant les pratiques commerciales et redéfinissant les normes de réussite des entreprises. Les débats contemporains ont élargi le champ d'application de la RSE à d'autres acteurs économiques, marquant ainsi une avancée vers une approche globale de la responsabilité sociale. Les banques occupent une position cruciale dans le système économique, et leur stabilité et responsabilité sont essentielles pour préserver l'équilibre du système. Promouvoir la responsabilité sociale au sein des banques s'avère nécessaire pour réguler ce secteur, remédier aux lacunes en termes de transparence et d'éthique, et atténuer les risques réputationnels. A travers cette recherche, une étude théorique approfondie a été mise en avant, servant comme cadre de références pour notre étude, ainsi qu'une analyse empirique, qui a été menée pour examiner la situation de la RSE en Algérie, explorer le secteur bancaire et évaluer le comportement des banques en matière de RSE. De ce fait, le présent travail vise à fournir un support de réflexion, déterminer les approches adoptées par les banques et établir un modèle de comportement responsable pour promouvoir leur responsabilité sociale.

**Mots clés :** *Responsabilité sociale des entreprises (RSE) ; Contexte algérien ; Secteur bancaire ; Comportement des banques.*

**« The modes of adopting CSR within banks in Algeria »**

**ABSTRACT:**

Corporate social responsibility (CSR) has become a global imperative in recent decades, transforming business practices and redefining the standards of corporate success. Contemporary debates have broadened the scope of CSR to include other economic actors, marking a move towards a comprehensive approach to social responsibility. Banks occupy a crucial position in the economic system, and their stability and responsibility are essential to maintain the balance of the system. Promoting social responsibility within banks is crucial to regulate the sector, address transparency and ethical shortcomings, and mitigate reputational risks. In this research, an in-depth theoretical study was highlighted, serving as a reference framework for our study, along with an empirical analysis that was conducted to examine the situation of CSR in Algeria, explore the banking sector, and evaluate the behavior of banks in terms of CSR. This research aims to provide a basis for reflection, determine the approaches adopted by banks and establish a model of responsible behaviour to promote their social responsibility.

**Keywords :** *Corporate Social Responsibility (CSR); Algerian context; Banking sector; Behavior of banks.*

**« مناهج اعتماد المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل البنوك في الجزائر »**

**المخلص:**

على مدى العقود القليلة الماضية، ظهرت المسؤولية الاجتماعية للشركات كضرورة حتمية على المستوى العالمي، أعادت تشكيل أسس ممارسات الأعمال لدى الشركات ووضعت معايير نجاح جديدة. ومع ذلك، فقد فتحت المناقشات المعاصرة حول المسؤولية الاجتماعية آفاقاً جديدة، توسعت لتضم جهات اقتصادية أخرى، مما جعلها تسعى نحو تجسيد نهج شامل للمسؤولية الاجتماعية. تحتل المصارف موقعاً حاسماً ضمن النظام الاقتصادي، إذ أن استقرارها ضروري للحفاظ على توازن هذا النظام. وعليه، الترويج للمسؤولية الاجتماعية داخل البنوك أمر حاسم لتنظيم القطاع، ومعالجة نقائص الشفافية وإخلاقيات العمل، والتخفيف من المخاطر التي تهدد سمعة البنوك. من خلال هذا البحث، تم إجراء دراسة نظرية معمقة تهدف إلى إنشاء إطار مرجعي لدراستنا، بالإضافة إلى تحليل تجريبي لفحص وضع المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر، واستكشاف قطاع البنوك، وتقييم سلوكها فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد النهج الذي يتبعه البنوك، وإنشاء "نموذج" للسلوك المسؤول الذي يمكن أن يكون مرجعاً للبنوك لتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية.

**الكلمات المفتاحية :** *المسؤولية الاجتماعية للشركات، القطاع البنكي، السياق الجزائري، سلوك البنوك.*

## Remerciements

*De nombreuses personnes m'ont apporté un précieux soutien tout au long de la réalisation de cette Thèse de doctorat. Je voudrais en tout premier exprimer mes sincères remerciements à mon directeur de thèse, le professeur HAMOU Nadia, pour l'encadrement de ma recherche, ses conseils et son implication tout au long de mon travail de thèse. Sa disponibilité, ses encouragements et ses précieux conseils m'ont été d'une aide inestimable pour l'amélioration de la qualité de mon travail.*

*Qu'elle voit dans ce travail l'expression de ma reconnaissance.*

*Cette thèse n'aurait jamais abouti sans le soutien de mon mentor, mon cher grand-père Mr MEBARKI Abdelkader. Mes plus profonds remerciements et gratitude pour son amour, son aide et son encouragement au cours de la réalisation de ce travail et tout au long de ma vie.*

*Je remercie également du fond du cœur mes parents : mon humble, brave et majestueux père Mr MEBARKI Samir, ainsi que ma mère, une femme forte inspirante et affectueuse Mme LALOUT Touria, qui ont vécu avec moi les hauts et les bas durant la réalisation de ce projet. Je les remercie d'avoir supporté mes états d'âme dans les moments les plus difficiles. Mes remerciements affectueux et chaleureux s'adressent à eux.*

*Je dédie du fond de mon cœur ce modeste travail à :*

*Mon cher mari Mr Choukri OMARI, mon précieux cadeau, un homme exceptionnel que je chéris avec une gratitude infinie.*

*Mes adorables sœurs, Narimene ; Ines et Malek, car elles constituent l'entourage affectif le plus cher à mes yeux favorisant ma réussite.*

*Ma famille MEBARKI & LALOUT*

*Ma belle-famille "OMARI"*

*Je tiens à remercier également Mme GUELLIL Souad pour son encouragement et son soutien à franchir le pas des études supérieurs.*

*Enfin, J'adresse un hommage empreint d'émotion à mon défunt grand-Père Mr LALOUT Rachid que dieu ai son âme et qu'il repose en paix.*

À vous tous MERCI BEAUCOUP !

Hanene MEBARKI

# SOMMAIRE

REMERCIEMENT: .....	III
SOMMAIRE:.....	IV
INTRODUCTION GENERALE .....	1
<b>CHAPITRE I: Vue d'ensemble sur la RSE : Survol diachronique et ancrage théorique ....</b>	<b>7</b>
<b>Introduction chapitre I:</b> .....	<b>8</b>
<i>Section 01 : La RSE : Historique et éclairage théorique</i> .....	<b>9</b>
<i>Section 02 : L'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale</i> .....	<b>28</b>
<i>Section 03 : Les interactions de la RSE avec les autres domaines du management</i> .....	<b>48</b>
<b>Conclusion chapitre I:</b> .....	<b>71</b>
<b>CHAPITRE II: Portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations</b> .....	<b>72</b>
<b>Introduction chapitre II:</b> .....	<b>73</b>
<i>Section 01 : L'appropriation de la RSE : processus et modes</i> .....	<b>73</b>
<i>Section 02 : L'opérationnalisation de la RSE</i> .....	<b>91</b>
<i>Section 03 : La RSA : une extension du champ de la RSE aux différents acteurs économiques</i> .....	<b>110</b>
<b>Conclusion chapitre II:</b> .....	<b>132</b>
<b>CHAPITRE III: Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique</b> .....	<b>133</b>
<b>Introduction chapitre III:</b> .....	<b>134</b>
<i>Section 01 : Le contexte algérien : une RSE sous l'influence de l'Etat</i> .....	<b>135</b>
<i>Section 02 : Le paysage bancaire en Algérie</i> .....	<b>154</b>
<i>Section 03 : Posture épistémologique et méthodologie</i> .....	<b>173</b>
<b>Conclusion chapitre III:</b> .....	<b>191</b>
<b>CHAPITRE IV: La responsabilité sociale des banques en Algérie : méthodologie retenue, démarches d'analyse et résultats</b> .....	<b>192</b>
<b>Introduction chapitre IV:</b> .....	<b>193</b>
<i>Section 01 : Positionnement méthodologique de la recherche</i> .....	<b>191</b>
<i>Section 02 : Cueillette, traitement et analyse des données</i> .....	<b>209</b>
<i>Section 03 : Synthèse des résultats, implications et perspectives</i> .....	<b>244</b>
<b>Conclusion chapitre IV:</b> .....	<b>263</b>
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	<b>245</b>

## **INTRODUCTION GENERALE**

## **Introduction générale**

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est devenue un sujet de plus en plus important dans le monde des affaires. Ces dernières décennies, les entreprises cherchent à intégrer activement des pratiques socialement responsables dans leurs activités pour répondre aux attentes des parties prenantes et améliorer leur réputation. Cependant, des recherches sur la RSE et l'émergence de normes et référentiels communs ont montré que les entreprises ne peuvent pas seules endosser la responsabilité de promouvoir des pratiques axées sur le respect des principes du développement durable et de la RSE en particulier. Une crise de responsabilité a donc émergé, posant la question de savoir « *qui est responsable de quoi ?* ». En 1992, la Conférence de Rio a clarifié que tous les acteurs économiques sont responsables, mais chacun à sa manière. Depuis les années 2000, les États encouragent les entreprises à assumer certaines responsabilités, mais d'autres acteurs sont également concernés, avec un degré de responsabilité variant en fonction de leur champ d'intervention et de leur forme juridique. Cette évolution a donné lieu à une nouvelle conception, la responsabilité sociale des acteurs (RSA), qui s'applique également aux banques en tant qu'acteurs majeurs du système financier.

Les banques sont des institutions qui ont un impact important sur l'économie et la société dans leur ensemble. Les décisions prises par ces banques peuvent avoir des conséquences significatives sur l'environnement, les travailleurs, les clients et la communauté en général. Cependant, le secteur bancaire est confronté à de nombreux défis, tels que la mondialisation, le développement technologique et les crises financières répétitives qui ont mis en évidence sa fragilité et ses défaillances. En effet, la crise financière de (2008) a engendré un chaos économique, le doigt été pointé sur les institutions financières. Cette crise scandaleuse a entraîné des pertes considérables. En plus des pertes financières, ce dysfonctionnement a entraîné une détérioration de l'image des banques ainsi qu'une rupture de confiance dans leurs relations avec la société, provoquant ainsi une crise de confiance. Par conséquent, même si cette crise été de nature financière, elle n'était que le fruit d'un excès de comportement irresponsable de la part des institutions financière. Et donc son origine était d'ordre moral et éthique.

Pour faire face aux conséquences de la crise, les banques qui ont survécu ont dû renforcer leur mode de gouvernance, prévenir et anticiper davantage les risques et reconquérir la confiance du grand public. En d'autres termes, les regards se sont tournés vers l'intégration des principes de la RSE dans le secteur financier, d'où les banques sont confrontées à se comporter d'une manière plus transparente et plus responsable.

Dès lors, la responsabilité sociale semble être un moyen approprié pour les banques pour combler les lacunes de leur système et mettent en avant leur rôle social. Dans ce sens, Peyrelevade (2010) a souligné l'importance d'introduire la question de l'utilité sociale des banques pour réguler ce secteur (cité par Barbot, 2010). Ceci suppose, qu'en plus de leur performance économique, les banques doivent prouver publiquement leur contribution à la société. Leur responsabilité sociale et environnementale doit pouvoir être évaluée.

Par conséquent, la RSE peut être qualifiée comme un régulateur orienté vers la conciliation des buts spécifiques des banques et les intérêts de la société.

Dans le but de questionner les différents aspects de la réalité afin de décrire, d'expliquer ou de comprendre le phénomène étudié, cette thèse se propose d'étudier les pratiques de responsabilité sociale des banques en Algérie en mettant en évidence les mesures qu'elles prennent pour y répondre, ainsi qu'analyser comment ces banques mettent en avant ces pratiques. Plus particulièrement, cette thèse se concentre sur la détermination des comportements des banques vis-à-vis de leurs responsabilités au-delà de leurs activités courantes exigées par le secteur. Pour ce faire, nous avons formulé la problématique suivante : **« Dans quelle mesure les banques en Algérie démontrent un comportement socialement responsable ? ».**

D'autres questions de recherche nous interpellent :

- 1)- Quelles sont les activités mises en place pour déployer des démarches socialement responsables au sein des banques en Algérie ?
- 2)- Quel est le degré d'insertion et de congruence entre les actions socialement responsables identifiées et l'activité de base des banques ?
- 3)- Dans quel volet de la RSE les banques sont impliquées en Algérie ?
- 4)- Comment peut-on qualifier le comportement des banques en Algérie vis-à-vis la RSE ?

En effet, la confrontation entre théorie et pratique nous a mené à supposer les hypothèses suivantes, dont chacun est considérée comme une réponse probable à nos sous-questions précédemment cités :

**H1** : Les banques mettent en avant des actions différentes en termes de RSE

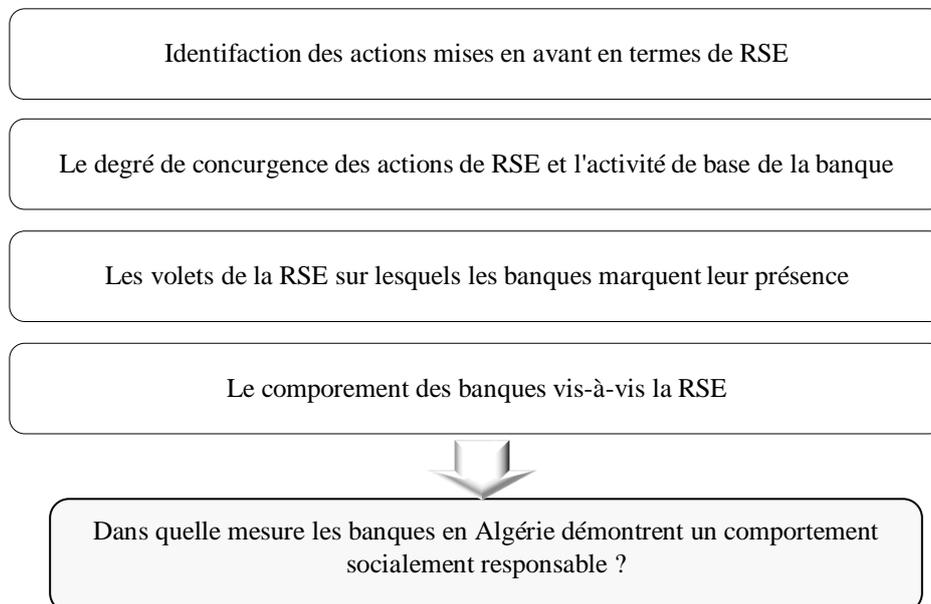
**H2** : Les actions socialement responsables envisagées par les banques sont liées à son activité de base et à sa stratégie commerciale.

**H3** : les banques en Algérie marquent leur présence dans la RSE seulement sur les activités génératrices de profits figurant dans le volet économique ou les activités répondant aux exigences des parties prenantes figurant dans le volet social, tandis que, le volet sociétal et environnemental ne suscite que peu ou pas d'intérêt chez les banques.

**H4** : Les banques en Algérie adoptent un comportement mimétique qui se caractérise par une intégrité partielle des volets de la RSE. De ce fait aucune banque ne s'engage pleinement dans la RSE.

Nous résumons ces questions et ces hypothèses dans la figure suivante :

**Figure I : Processus d'identification et d'analyse de la problématique de recherche**



### 1. Intérêt De La Recherche :

Les intérêts de notre recherche peuvent être regroupés en trois catégories principales :

Sur le plan théorique, notre thèse a pour objectif d'étudier l'appropriation de la RSE dans les banques en Algérie, car il existe peu d'études sur la mise en place des pratiques socialement responsables dans le secteur bancaire. Nous espérons ainsi contribuer à enrichir la littérature académique sur ce sujet.

Dans notre approche méthodologique, nous avons délibérément opter pour l'analyse de contenu en tant que méthode d'investigation, en raison de son importance, que nous avons découvert lors d'une phase exploratoire. En effet, pour mieux comprendre la structure et le fonctionnement interne de la banque ainsi que les documents et supports pertinents pour notre enquête, nous avons abordé le terrain de recherche à travers un échantillon de convenance. Cette méthode

nous a permis de sélectionner un cas en fonction des opportunités qui se sont présentées, sans critères de choix prédéfinis. Sur la base de cette phase exploratoire, nous avons entrevu de mener notre analyse de contenu sur deux supports principaux : les rapports d'activités annuelles des banques pour quatre années d'exercice et le contenu de leurs sites web. L'utilisation conjointe de ces deux supports nous a permis de renforcer la fiabilité de nos résultats.

Enfin, d'un point de vue managérial, notre travail de recherche revêt une importance considérable pour les banques en Algérie, car il pourrait les inciter à adopter une démarche socialement responsable. Nous espérons ainsi favoriser l'essor de pratiques socialement responsables dans le pays, contribuant ainsi à son épanouissement.

### **2. Cadre de recherche:**

Pour répondre à notre problématique de recherche, cette thèse s'inscrit dans une logique positiviste, visant la découverte d'une réalité et l'explication des faits à travers la confrontation entre la théorie et la réalité.

Après avoir développé un cadre théorique sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et examiné son état actuel en Algérie, nous avons constaté un retard considérable dans ce domaine, en particulier dans le secteur bancaire. Ce manque de recherche nous a incités à choisir les banques en Algérie comme objet d'étude pour notre enquête. En combinant une gamme théorique étendue avec une analyse de la situation en Algérie, nous avons formulé des questions et des hypothèses pour notre recherche.

Notre choix d'une approche qualitative a été renforcé par les objectifs et les caractéristiques de notre recherche. En effet, notre approche met l'accent sur l'obtention de données de qualité afin de mieux appréhender la responsabilité sociale du point de vue des banques en Algérie.

### **3. La structure de la recherche :**

Compte tenu de nos objectifs fixés, notre thèse se structure en deux parties :

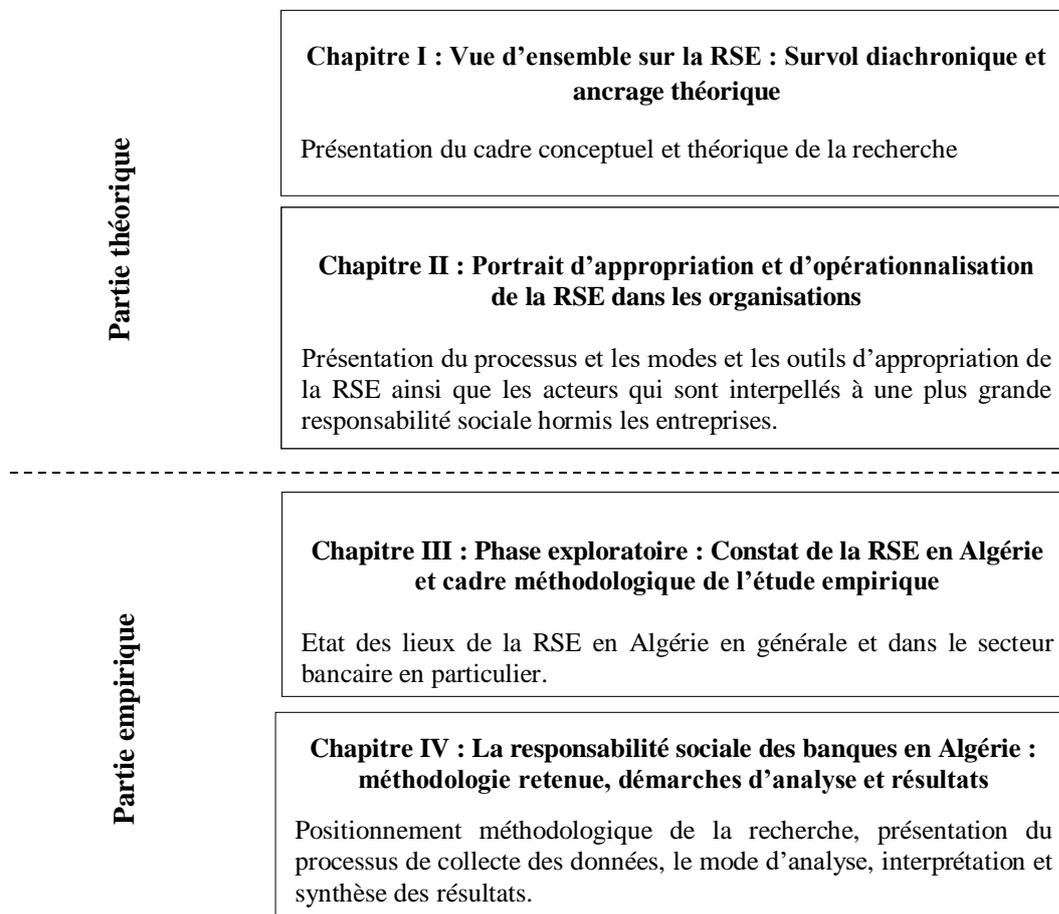
La première partie est composée de deux chapitres, elle correspond au positionnement du sujet en présentant le cadre théorique et conceptuel de la RSE. Dans le premier chapitre, nous abordons l'histoire de la RSE depuis son apparition à ce jour, ses approches théoriques ainsi que sa confrontation avec d'autres domaines du management. Le deuxième chapitre se concentre sur les modes d'appropriation de la RSE, ses outils d'application, ainsi que son extension à d'autres acteurs économiques.

Nous consacrons la deuxième partie de notre travail à l'étude empirique, qui présente le terrain d'investigation, décrit la méthodologie adoptée et présente les résultats obtenus. Cette partie est divisée en deux chapitres. Le premier chapitre examine en premier lieu la RSE dans le contexte algérien, en recensant les textes réglementaires, les lois et les conventions qui peuvent contribuer à l'adoption de pratiques socialement responsables dans le pays. De même, nous avons étudié comment la crise sanitaire COVID-19 a pu mobiliser la responsabilité sociale de l'Etat algérien et de certaines entreprises.

En second lieu, nous dressons un état des lieux du secteur bancaire en Algérie, en présentant ses composantes et son cadre juridique et réglementaire. Cette étape est cruciale pour aborder notre sujet d'étude et choisir un échantillon représentatif qui permettra d'obtenir des résultats significatifs.

Dans le deuxième chapitre, nous abordons l'aspect méthodologique et épistémologique de notre recherche, en expliquant notre choix d'échantillon et en décrivant le processus de collecte de données. De plus, nous présentons une analyse et une interprétation des résultats de l'étude empirique menée auprès des banques en Algérie.

**Figure II : Plan et structure de la recherche**



**Chapitre I: Vue d'ensemble de la RSE : Survol  
diachronique et ancrage théorique**

**Section 01** : La RSE : Historique et éclairage théorique

**Section 02** : L'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale

**Section 03** : Les interactions de la RSE avec les autres domaines du management

## **Introduction chapitre I :**

L'implication des entreprises dans la RSE est un sujet de discussion qui suscite des débats. Ces débats reflètent les enjeux complexes qui entourent la RSE. En effet, la complexité du concept renvoie à son long chemin parcouru à travers le temps. Les auteurs ont tenté d'expliquer ce phénomène sans pour autant percevoir la RSE de la même manière. Cette diversité sémantique est à l'origine des nuances et des multiplicités conceptuelles. En effet, Certains auteurs trouvent dans la RSE des avantages économiques liés à l'image de l'entreprise et à la concurrence, d'autres perçoivent la RSE comme un instrument politique adopté pour se conformer aux lois et règlements, et d'autres encore traduisent l'aspect éthique et moral de l'entreprise dans son engagement social. Néanmoins, son adoption n'est pas un acte aléatoire, mais dépend des circonstances dans lesquelles l'entreprise évolue, de ses capacités organisationnelles et du profil du dirigeant qui joue un rôle crucial dans la promotion de la RSE au sein de l'entreprise.

Ainsi, dans ce chapitre, nous prendrons le temps de brosser un portrait global de la RSE en décrivant les événements et les mouvements qui ont influencé son développement depuis son apparition jusqu'à son adoption en tant que concept formel. Dans la première section, nous reviendrons sur l'historique et l'éclairage théorique de la RSE, en examinant son évolution au fil du temps, les différentes théories et approches qui ont émergé ainsi que les définitions les plus courantes dans les travaux actuels. Dans la deuxième section, nous étudierons les facteurs et acteurs susceptibles d'inciter les entreprises à s'engager ou non dans la RSE, ainsi que les différentes approches théoriques qui ont été développées pour comprendre cette question.

Nous soulignons également que la RSE ne peut pas être considérée de manière isolée, car elle est étroitement liée à d'autres domaines du management tels que la stratégie d'entreprise, la gouvernance d'entreprise, la gestion des ressources humaines, la communication et la finance.

De ce fait, dans la troisième section, nous confronterons la RSE à d'autres concepts connexes (comme la stratégie d'entreprise) ainsi qu'à d'autres considérés souvent comme des opposés (comme l'innovation), et également à d'autres avec lesquels la RSE est parfois confondue, telle que l'entrepreneuriat social. Par conséquent, ce chapitre est spécialement consacré à l'étude de la RSE du point de vue théorique.

## **Section 01 : La RSE : Historique et éclairage théorique**

La richesse de la littérature en matière de la RSE indique que ce concept a connu une longue histoire, il n'a pas cessé de susciter un intérêt croissant de la part des chercheurs depuis son apparition à ce jour. L'évolution de ce concept au fil du temps et son émergence ont induit différentes théories et approches, les auteurs ont tenté d'expliquer le même phénomène sans pour autant l'apercevoir de la même manière. Ceci est largement observé dans la conception de la RSE entre les différents pays du monde, notamment entre le pays d'origine et les pays qui ont suivi le mouvement de la RSE. La multiplicité conceptuelle de la RSE nous a mené à se poser la question suivante : *Quel est l'origine des divergences conceptuelles de la RSE ?*

Pour y répondre, dans la présente section, nous reviendrons d'abord sur l'étymologie de la RSE, depuis son apparition jusqu'à ce que ce concept soit finalement accepté. Ensuite, nous nous pocherons sur les sources de « *la diversité sémantique* » qui sont à l'origine des nuances conceptuelles et la complexité de ce concept, puis nous présentons les définitions de la RSE qui reviennent le plus souvent dans les travaux actuels. Pour finir, nous abordons les éléments clés qui sont la base de la responsabilité sociale des entreprises.

### **1.1 Apparition, Genèse et émergence de la responsabilité sociale des entreprises :**

L'histoire de la RSE a débuté au XIX<sup>e</sup>, à cette époque, la vie sociale a changé d'échelle. De profondes mutations ont marqué cette époque, la population a augmenté rapidement et la densité urbaine s'est accrue. Quant au mouvement industriel, l'organisation du travail a connu des transformations irrémédiables (Chelle, 2017). De ce fait, certaines activités et pratiques issues de la révolution industrielle ont émergé à la fin des années 1800, où la philanthropie est apparue comme un point de départ (Caroll, 2008). Selon (Heald, 1970), la philanthropie est l'une des premières formes de la RSE. Les activités philanthropiques ont été menées par les grands mécènes américains dont leurs noms sont liés à des fondations prestigieuses, tels que : A. Carnegie et J.D. Rockefeller, R. Sage et J. Rosenwald, ou encore par les familles Filene, Guggenheim, Harkness, Milbank et autres. Ceci a grandement favorisé le développement d'importantes institutions américaines (écoles et bibliothèques publiques, universités de recherche ou centres médicaux modernes), les Rockefeller ayant notamment investi stratégiquement dans la création d'établissements de recherche en médecine et en sciences sociales. Bon nombre de fondations locales ont par la suite suivi leur exemple en bâtissant des installations dans leurs propres collectivités (Hammack, 2011). L'ère de l'industrialisation a fait apparaître de nouveaux phénomènes, les activités philanthropiques se sont trouvées en

demeure de s'adapter avec ces transformations, il en résulte, les premières formes d'une responsabilité sociale sont apparues (Lépineux et al, 2016).

Muirhead (1999) considère que la période entre 1870 et 1930 est « *une période pré-législation* » des contributions des entreprises (citée dans Carroll, 2008). La naissance et à la croissance formelles de la RSE a débuté à partir des années 1950.

### **1.1.1 Notion moderne de la RSE (1950-1960) :**

Pour la première fois le terme de la RSE est apparu à cette époque dans les travaux de Bowen (1953), de son ouvrage de référence '*Social Responsibilities of the Businessman*'. Bowen a présenté la responsabilité sociale comme un levier pour améliorer la qualité des interactions entre les entreprises et la société. Son but ultime, écrivait-il, était d'améliorer le bien-être social (Acquier et al, 2011). Par la suite, d'autres travaux se sont intéressés à cette notion émergente. Comme le souligne Carroll (2008), la décennie des années 1950 a été une décennie de *discussions* plutôt que *d'actions* en matière de RSE.

\*A partir des années soixante, la littérature sur la RSE a connu une progression considérable. Des définitions précises de la RSE ont été données, notamment par Davis (1960) qui est l'un des pionniers à avoir défini la RSE comme une idée vague et donc définie de différentes manières. Ici, elle est utilisée dans un contexte de gestion pour désigner les décisions et les actions prises par les hommes d'affaires pour des raisons au moins partiellement en dehors de l'intérêt économique ou technique direct de l'entreprise. Davis affirme donc que la RSE désigne les décisions et les actions menées par les entreprises de manière plus ou moins indépendante des intérêts économiques ou techniques directs de l'entreprise.

\* Une contribution à la définition de la RSE a été apportée par Frederick (1960), qui suggère que la responsabilité sociale implique une posture publique envers les ressources économiques et humaines de la société, et une volonté de s'assurer que ces ressources sont utilisées pour des objectifs sociaux larges et non simplement pour les intérêts étroits des personnes et des entreprises privées. Frederick soutient que les hommes d'affaires doivent superviser le fonctionnement d'un système économique répondant aux attentes du public et que les moyens de production doivent être utilisés de manière à ce que la production et la distribution améliorent le bien-être socio-économique total.

\* En 1962, le véritable débat sur le sujet a commencé lorsque Friedman a affirmé que la doctrine de la responsabilité sociale est « fondamentalement subversive », en donnant un autre point de

vue sur la RSE qui stipule que la seule responsabilité des dirigeants d'entreprise consiste à maximiser les profits des actionnaires : "Il n'y a qu'une seule et unique responsabilité sociale des entreprises - utiliser ses ressources et s'engager dans des activités conçues pour augmenter ses profits tant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire, qu'elle s'engage dans une concurrence ouverte et libre sans tromperie ni fraude." En réponse à cette affirmation de Friedman, McGuire (1963) a affirmé que l'entreprise a des obligations économiques et juridiques, mais aussi des responsabilités envers la société au-delà de ces obligations (citée dans Carroll, 1979).

Par conséquent, la décennie des années soixante a été consacrée à la discussion et au débat sur la nature de la RSE, sans qu'il y ait de véritables actions concrètes concrétisant ce concept.

### **1.1.2 Prolifération des définitions formelles (1970) :**

De nombreux auteurs ont réitéré leur préoccupation, d'autres définitions ont été données : Heald (1970), dans son livre « *The social responsibilities of business : company and community, 1900-1960* » a décrit de manière historique la responsabilité sociale, les programmes, les politiques ainsi que les points de vue des dirigeants des entreprises. Il affirme que les hommes d'affaires durant cette période étaient très préoccupés par la philanthropie d'entreprise et les relations communautaires. Johnson (1971) a présenté un certain nombre de définitions de la RSE. Il stipule qu'une entreprise socialement responsable est une entreprise dont le personnel de direction tient compte de la multiplicité des intérêts. Au lieu de rechercher uniquement des profits plus importants pour ses actionnaires, une entreprise responsable prend également en compte les employés, les fournisseurs, les revendeurs, les communautés locales et la nation. Un entrepreneur ou un dirigeant socialement responsable est une personne qui remplit une fonction d'utilité du second type, de sorte qu'il s'intéresse non seulement à son bien-être, mais également à celui des autres membres de l'entreprise et de ses concitoyens (Rahman, 2011).

Le Comité du développement économique CED (1971) a fait une importante contribution à la théorie de la RSE avec son livre « *Social Responsibilities of Business Corporations* ». Il a proposé un modèle de la responsabilité sociale impliquant trois éléments concentriques (Dickson & al, 2006) :

- *Le cercle intérieur* : il comprend les fonctions économiques liées à la production, à l'emploi et à la croissance économique ;
- *Le cercle intermédiaire* : il favorise l'exercice des fonctions économiques avec une

## *Chapitre I : Vue d'ensemble de la RSE : Survol diachronique et ancrage*

conscience sensible à la protection de l'environnement, les relations avec les employés et une plus grande attention aux besoins des clients ;

- *Le cercle extérieur* : il décrit les responsabilités émergentes telles que la pauvreté, les problèmes urbains et les droits de l'homme.

D'autres travaux ont suivi et qui ont contribué à traiter de près ce concept. Steiner (1971), dans son manuel '*Business ans society 1971* ', a discuté sur les domaines spécifiques de la RSE, les modèles et les critères pour déterminer l'engagement social des entreprises. Eells et Walton (1974) ont abordé la RSE comme une nouvelle tendance. Davis (1973), a déclaré que «*la responsabilité sociale commence là où la loi s'arrête* », elle doit se conformer aux exigences minimales de la loi, car c'est ce que fait un bon citoyen (Cité dans Carroll, 1999).

Les années 1970 ont été marquées également par la naissance du courant « *Corporate Social Responsiveness* » sous l'autorité d'Ackerman et Bauer (1976). La vision de ce courant s'articule autour de la capacité des firmes multidivisionnelles à piloter le changement et à renouveler leurs modes d'action de manière régulière, c'est-à-dire s'adapter et apporter des réponses en adéquation avec les transformations de l'environnement des firmes sur le long terme (cité dans Acquier et al, 2007).

Tout de même, une autre notion connexe a émergé « *la performance sociale des entreprises (CSP)* ». Dans ce sens, Sethi (1975) a étendu la notion de la responsabilité sociale à celle de la performance sociale en faisant la distinction entre trois dimensions différentes à savoir : *les obligations sociales* qui reflètent un comportement de l'entreprise en réponse aux forces du marché ou aux contraintes légales ; *la Responsabilité sociale* qui désigne le comportement de l'entreprise en harmonie avec les normes sociales, les valeurs et les attentes de la société au-delà des contraintes économiques et juridiques ; et *la réactivité sociale* qui est liée à un processus d'adaptation du comportement de l'entreprise aux besoins sociaux de manière à prévenir et anticiper les changements qui sont susceptibles de se produire dans le système à l'avenir. Par la suite, Carroll (1979) a proposé le premier modèle conceptuel de mesure de la performance sociétale dans son article « *A three dimensional model of corporate performance* ». Il a suggéré un modèle de la RSE composé de quatre catégories :

- *Responsabilité économique* : l'offre des produits et services demandés par la société et pour réaliser des profits.
- *Responsabilité juridique* : les lois et les réglementations auxquels l'entreprise doit se conformer.

## *Chapitre I : Vue d'ensemble de la RSE : Survol diachronique et ancrage*

- *Responsabilité Éthique* : comportement et activités qui ne sont pas codifiés par la loi mais qui sont attendu de l'entreprise par la société.
- *Responsabilité discrétionnaire (philanthropique)* : rôles sociales qui sont purement volontaire et la décision de les assurer n'est guidé que par le désir de l'entreprise et qui ne sont pas requis par la loi.

De même, dans le contexte de la réactivité sociale, Frederick (1978) a fait la distinction entre la RSE et la réactivité, il a défini la responsabilité social (RSE 1) comme suit : « *corporations obligations to work for social betterment* ». Il s'agit des entreprises qui adoptent une posture socialement responsable en faveur de la société. La réactivité sociale (RSE 2) a été définie comme : « *The capacity of corporation to respond to social pressure* ». Il s'agit de répondre ou de parvenir à une posture réactive et adaptative à l'égard des pressions sociales.

De ce fait, pendant cette décennie la nature des activités socialement responsables a été mise en évidence grâce aux différentes définitions et modèles proposés.

### **1.1.3 Moins de définition plus de recherche (1980) :**

A partir des années 1980, le concept de la RSE a commencé à se préciser, l'ultime but des auteurs à cette époque était de savoir la vérité de ce que c'est la RSE, plus de théories et de modèles ont été présentés. D'autant plus, les recherches ont tenté d'établir des liens entre la RSE et d'autres thèmes alternatifs tels que : la performance sociale ; la réactivité sociale ; éthique des affaires et les politiques publiques, afin d'apporter les réponses nécessaires et suffisantes sur ce concept. Jones (1980) a proposé une définition en affirmant que la RSE est une action volontaire qui est au-delà de ce que les forces coercitives de la loi imposent aux entreprises. De plus, elle ne se limite pas sur le devoir traditionnel envers les actionnaires, mais elle s'étend à d'autres groupes sociaux.

En 1981, Tuzzolino & Armandi ont cherché à développer le mécanisme d'évaluation de la RSE en se référant à la pyramide des besoins de Maslow, en affirmant que les organisations ont eux aussi des besoins classés par priorité tous comme les individus. Ils ont présenté la hiérarchie des besoins comme un outil conceptuel pour l'évaluation de la performance organisationnelle des entreprises socialement responsables (Carroll, 1999).

Dalton & Cozier (1982), dans leur article « *The four faces of social responsibility* », stipulent que légalité et la responsabilité caractérisent la performance d'une organisation. La combinaison entre ces deux aspects constituent "les quatre visages" de la responsabilité

## *Chapitre I : Vue d'ensemble de la RSE : Survol diachronique et ancrage*

sociale représentés par une matrice 2X2 (légale ; illégale) - (responsable ; irresponsable), ils ont conclu qu'une entreprise socialement responsable opère d'une manière (légale et responsable).

Auperele & Carroll en 1985 ont mené une étude auprès de 241 cadres supérieurs pour savoir si le modèle proposé par Carroll en 1979 qui stipule que la RSE est basée sur quatre dimensions pouvait être fiable et soutenu. Les résultats obtenus ont révélé que Les quatre composantes sont classées par ordre de priorité de la façon suivante : économique ; juridique, éthique et discrétionnaire. Cependant, il existe une relation inverse entre les dimensions économique et éthique, l'une se fait au détriment de l'autre, plus l'entreprise s'occupe des responsabilités économiques moins elle s'intéresse à ses responsabilités éthiques. Les auteurs ont affirmé que même si ces composantes sont de nature différentes, mais elles sont connexes.

A cette même époque, le concept de RSE a servi de point de référence, d'élément constitutif pour d'autres concepts tels que : l'éthique d'affaire et la réactivité sociale. Dans ce sens, Epstein (1987) affirme que l'éthique des affaires, la responsabilité sociale et la réceptivité sociale des entreprises peuvent être envisagées comme trois cercles qui se chevauchent et partagent un espace conceptuel commun tout en possédant des propriétés intellectuelles distinctes. Il stipule que ces trois éléments constituent le cœur du processus de la politique sociale des entreprises :

- L'éthique des affaires concerne la réflexion systématique, fondée sur des valeurs, des gestionnaires, traditionnellement à titre individuel mais de plus en plus dans des cadres collectifs, sur la signification morale de l'action commerciale personnelle et organisationnelle et de ses conséquences pour les parties prenantes de la société
- La responsabilité sociale des entreprises consiste principalement à obtenir des résultats à partir de décisions organisationnelles concernant des questions ou des problèmes spécifiques qui (selon certaines normes) ont des effets bénéfiques plutôt que négatifs sur les parties prenantes pertinentes de l'entreprise.
- La réactivité sociale des entreprises concerne principalement le développement de processus de prise de décision organisationnelle par lesquels, en tenant compte des limites de l'information incomplète et imparfaite, les décideurs de l'entreprise anticipent, répondent et gèrent collectivement les ramifications totales des politiques et organisationnelles.

Un autre événement a marqué l'histoire de la RSE, qui a surgi après la publication de l'ouvrage fondateur de Freeman en 1984 « *Strategic management : A stakeholder approach* », relatif à la théorie des parties prenantes qui est devenue l'une des références théoriques dominantes dans l'abondante littérature portant sur l'éthique organisationnelle et la responsabilité sociale de

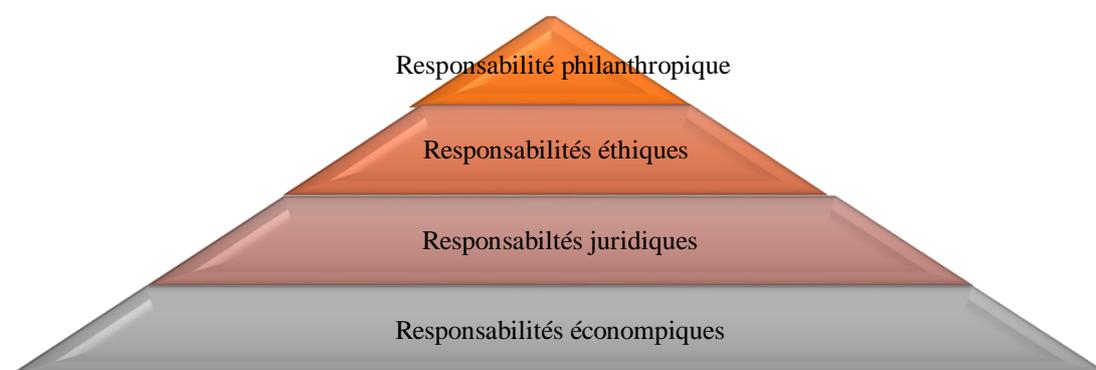
l'entreprise (Gond et al, 2005). Ces deux thèmes ont pris le relai de la croissance dans les années 1990.

#### **1.1.4 Apparition des thèmes connexes (1990) :**

Après de nombreuses années d'efforts qui ont tenté de définir la RSE, celle-ci n'était plus une priorité des chercheurs du domaine à partir des années 90. En effet, d'autres concepts et thèmes sont apparus en se basant sur la RSE comme point de départ.

Comme nous l'avons cité au-dessus, la théorie des parties prenantes, l'éthique des affaires et la citoyenneté de l'entreprise ont devenu des thèmes alternatifs à la RSE. En plus, cette décennie a été marquée par l'apparition des modèles évolutifs de la RSE, qui ont été considérés par la suite comme des modèles de base pour d'autres recherches. Tel est le cas du modèle proposé par Carroll (1991), il constate que la RSE évoluerait d'étape en étape en suivant un ordre précis susceptible d'être appréhendé par une lecture pyramidale. Cette pyramide comporte des obligations qui reflètent les catégories de la performance : économique ; juridique ; éthique et discrétionnaire, chaque catégorie ne représente qu'une partie du totale. Nous tenons à présenter ce modèle car il représente un modèle de référence pour les études qui ont suivi.

**Figure 1.1 :** La pyramide de la RSE selon Carroll (1991)



**Source :** Carroll (1991)

La pyramide s'explique comme suit :

- *Le premier étage* : représente la classe qui est la base de toutes les autres responsabilités, sans elle les autres responsabilités deviennent des considérations théoriques. Selon Carroll (1991), pour répondre à ces responsabilités, l'entreprise doit agir de manière à maximiser le bénéfice, s'engager à être constamment rentable et maintenir une position concurrentielle forte.

## Chapitre I : Vue d'ensemble de la RSE : Survol diachronique et ancrage

- *Le deuxième étage* : représente la classe juridique, pour y répondre l'entreprise doit s'exécuter d'une manière conforme aux attentes du gouvernement, de la loi ; des diverses réglementations fédérales étatiques et locales. D'autant plus, l'entreprise à travers son activité, elle doit fournir des biens et des services qui répondent au moins aux exigences légales minimales.
- *Le troisième étage* : est d'ordre éthique, pour y répondre l'entreprise doit agir d'une manière conforme aux attentes moraux de la société et des normes éthiques nouvelles ou en évolution adoptées par la société. De plus, la responsabilité éthique de l'entreprise se traduit aussi par un comportement qui va au-delà de la simple conformité aux lois et aux règlements
- *Le dernier étage* : reflète la catégorie Philanthropique. Cette catégorie présume que l'entreprise doit faire en sorte que le personnel participe à des activités caritatives au sein de leurs communautés locales, elle fournit une assistance aux établissements d'enseignement et aide les projets de mise en valeur de la communauté concernant la qualité de la vie.

D'autres travaux qui ont marqué aussi les années 90, Wood (1991) a proposé un modèle de RSE tridimensionnel, en se référant au modèle de Carroll (1979) et au modèle de War-Tick & Cochran (1985). Elle suppose que la RSE repose sur trois principes analysés selon trois niveaux :

- *Niveau institutionnel* : Il prône sur le principe de *la légitimité sociale* que la société accorde aux entreprises et qui est susceptible d'être perdu si l'entreprise ne l'utilise pas conformément aux attentes de la société.
- *Niveau organisationnel* : Il repose sur le principe *de la responsabilité publique*. Ce principe indique que Les entreprises sont responsables des résultats liés à leurs domaines primaires et secondaires de participation à la société.
- *Niveau individuel* : Il se base sur le principe de *la discrétion de la direction*. Ce principe déclare que les gestionnaires sont des acteurs moraux, ils sont tenus d'exercer le pouvoir discrétionnaire dont ils disposent pour obtenir des résultats socialement responsables.

Wood a identifié aussi le processus de la réactivité sociale des entreprises qui est constitué de l'évaluation environnementale (contexte), la gestion des parties prenantes (acteurs) et la gestion des enjeux (intérêts). Ce modèle montre les canaux par lesquels les entreprises s'engagent avec l'environnement extérieur. De plus le modèle de Wood a mis l'accent sur les résultats ou la performance d'une façon explicite ce qui est considéré comme une contribution significative en 1991.

En 1992, Business for Responsibility (BSR) a été créé, un réseau dans le domaine de la RSE constitué de 250 entreprises membres des différents pays. Ce réseau a pour but de représenter

les initiatives et les professionnels responsables de la RSE dans leurs entreprises. Grâce à des politiques et des pratiques commerciales socialement responsables, les entreprises peuvent atteindre une croissance viable et durable qui profite à la fois aux parties prenantes et aux actionnaires. En fournissant des outils, des formations et des services de conseil personnalisés, BSR permet à ses membres de tirer parti de la responsabilité sociale des entreprises en tant qu'avantage concurrentiel. BSR fournit à ses entreprises membres l'expertise nécessaire pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer des pratiques commerciales socialement responsables et efficaces. L'adhésion offre un vaste ensemble de ressources pratiques, y compris des programmes de formation, de l'aide technique, des services de recherche et des services consultatifs d'affaires accessibles au moyen de séances en personne, de publications personnalisées et par le Web (Carroll, 2008).

Mise à part le développement théorique de la RSE et l'émergence des thèmes alternatifs, la pratique de la RSE au sein des entreprises a vu la lumière, et cela a été traduit par l'apparition des entreprises qui ont développé une réputation en matière de RSE, citons IBM, Johnson & Johnson, Nike, Merck, Prudential Insurance, Levi Strauss & Co, Coca-Cola, UPS, McDonald's, et Herman Miller (Carroll, 2008).

#### **1.1.5 L'ère de la normalisation de la RSE (2000- à ce jour) :**

Les années deux mille, plusieurs sujets ont apparu dans le monde des affaires, la propagation des télécommunications, l'apparition des nouvelles technologies de l'information et le commerce international sont des facteurs qui ont plus ou moins influencés les recherches sur le concept de la RSE. D'autant plus, dans un contexte de mondialisation, les liens entre les régions du monde ont été élargis, de ce fait, la RSE a été diffuser dans les différents pays du monde et est devenu un phénomène mondial. Selon un rapport préparé par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques OCDE (2001), les initiatives volontaires en matière de responsabilité sociale des entreprises ont été une tendance majeure du commerce international ces dernières années (Carroll, 2008). En effet, la RSE s'est manifestée dans d'autres pays du monde. De ce fait, les auteurs de cette époque se sont intéressés à comparer la perception et la pratique de la RSE dans le pays d'origine (USA) et les autres pays, par exemple en Europe, les recherches sur la RSE se sont orientées vers l'examen de celle-ci dans les PME. Tandis que, en Asie, les recherches se sont intéressées à comparer la pratique de la RSE dans les différents pays asiatiques (Inde, Indonésie, Malaisie, Philippines, Corée du Sud, Singapour et Thaïlande).

Cependant, en dépit de tous les travaux et les recherches, le sommet européen de Lisbonne en

Mars (2000) était l'événement voire la révolution qui a marqué l'histoire moderne de la RSE. En effet, suite aux réunions de la Commission Européenne, les entreprises ont été appelées à offrir de meilleures pratiques en matière d'éducation, de formation, d'égalité de chances, d'intégration sociale et de développement durable. Après cela, entre 2001 et 2006, pas moins de huit textes ont été adoptés par la Commission Européenne. Deux d'entre eux sont fondateurs : *le livre vert du 18 juillet 2001* et *la Communication du 2 juillet 2002* concernant la « *Responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable* ». Avec le livre vert, la Commission a donné sa conception de la RSE, elle a établi une stratégie reposant sur des principes, des actions et un mode de consultation (Daugareilh, 2009).

La dernière communication a été publiée en 2011 « *RSE : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* ». Dans cette communication, la Commission Européenne évalue l'impact de la politique RSE européenne et identifie une série de facteurs dans le but d'en accroître l'impact. La commission a aussi présenté un programme d'action contenant les engagements de la Commission elle-même, ainsi que des suggestions à l'intention des entreprises, des États membres, et d'autres groupes de parties prenantes, en prenant compte les caractéristiques particulières des PME, notamment leurs ressources limitées.

Depuis Novembre 2010, une norme internationale, la norme ISO26000 a été adressée à tous types d'organisations de toutes tailles et de toutes natures, dans tous les pays du monde. Cette norme internationale a confirmé et précisé le concept de la RSE. Elle est considérée comme un langage commun qui dicte les lignes directrices pour intégrer les principes de la RSE. Elle énonce sept principes de la responsabilité sociale et recommande aux entreprises de les prendre en considération (Méaux et al, 2014).

De ce qui précède, nous concluons que les nuances autour de la RSE sont à la base le résultat d'un historique complexe. Même après avoir fixé les grandes lignes de la RSE au niveau mondial, il existe toujours une certaine confusion sur la nature des pratiques socialement responsables notamment en ce qui concerne son aspect volontaire ou obligatoire.

### **1.2 Conceptualisation de la responsabilité sociale :**

Le terme de responsabilité sociale renvoie à plusieurs conceptions très divergentes, il était souvent décrit comme, une vague, ambiguë et complexe (Frankental, 2001). L'évolution, la variation théorique et académique de la RSE ont été la source de la complexité de ce concept. En effet, l'utilisation des différentes théories ont conduit à une difficulté d'appréhender et de circonscrire la notion de la RSE.

### **1.2.1 Des conceptions différentes de la responsabilité :**

La définition de la RSE a fait l'objet de plusieurs débats du fait que certains auteurs l'ont présenté comme une action *volontaire* d'intégrer délibérément des préoccupations responsables, et d'autres comme une *obligation* dont les entreprises sont soumises à être socialement responsables. Cette interrogation fondée sur l'aspect volontaire ou obligatoire de la RSE est déjà présente depuis plusieurs décennies, elle prend ces racines des divergences entre deux visions différentes, une qui représentent la pensée européenne basée sur l'intégration volontaire, une autre pensée nord-américaine et globalement anglo-saxonne qui prône sur la responsabilité des entreprises au-delà de leurs obligations légales (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). Selon Allouche et al (2004) il existe une confusion conceptuelle, son origine est d'ordre culturel. Des études ont été faites dans ce sens pour comparer entre la conception de la RSE dans les différents pays du monde. Maignan et al (2002) ont mené une étude comparative entre les Etats-Unis, la France, le Royaume Uni et les Pays Bas. Cette comparaison a révélé des conclusions lourdes :

- Les responsabilités sociales des entreprises sont souvent réduites aux conditions de travail en Europe continentale, l'État se chargeant du « bien-être » social, alors qu'aux Etats-Unis, les entreprises ont une responsabilité morale et physique envers les « communautés » dans lesquelles elles opèrent.
- Les motivations de la RSE sont nettement fondées sur les valeurs aux États-Unis, sur la performance en France et aux Pays-Bas, tantôt sur la performance, tantôt sur les actionnaires au Royaume-Uni. Ce résultat reflète une implication plus forte et plus ancienne des entreprises américaines dans les démarches de RSE, qui ont alors imprégné la culture organisationnelle.
- Les processus de RSE portent essentiellement aux États-Unis sur des programmes philanthropiques et sur le volontariat, les questions traitées sont le plus souvent liées à la communauté (problèmes de qualité de vie, d'éducation, etc.). Par ailleurs, en France et aux Pays-Bas, les programmes de volontariat sont associés étroitement aux activités productives et aux promotions traditionnelles, les problèmes évoqués renvoient plus aux parties prenantes liées aux processus productif (qualité des produits/services en France, santé et sécurité des salariés aux Pays-Bas). Cependant, au Royaume-Uni, une variété de processus et de problèmes sont observés, engendrés par des influences croisées européennes et américaines.
- Les codes éthiques sont plus courants aux États-Unis et au Royaume-Uni que dans les deux autres pays. Enfin, en Europe, il est clairement remarquable que les problèmes

environnementaux sont plus ou moins pris en considération sous une influence politique des mouvements et des programmes de régulation en vigueur aux plans national et européen. Ces divergences cernées par Maignan et al (2002) ont été complétées par la suite, par l'étude comparée de Capron (2006) qui revient sur plusieurs autres divergences de contenu en matière de RSE, entre la vision états-unienne et le vieux continent. Selon cet auteur, pour pouvoir comprendre ces différences, il est nécessaire de plonger dans les systèmes de valeurs ; systèmes institutionnels ; histoire économique et sociales des deux cas de figure. Le tableau suivant présente de manière synthétique les deux visions américaine et européenne.

**Tableau 1.1 :** Les divergences de contenu entre les visions américaine & européenne en matière de RSE

	<b>Etats-Unis</b>	<b>Europe</b>
<b>L'individu &amp; la société</b>	-L'individu est responsable, il agit en fonction de ses intérêts ;  -Le marché est considéré comme instrument régulateur.	-L'individu est un être social qui fait partie d'une société ;  -Il dépend d'une collectivité, il est pris dans un enchevêtrement de responsabilité individuelle et collective
<b>Conflits &amp; Consensus</b>	-La pensée américaine cherche à éliminer la dualité contradictoire des classes et la considère le conflit comme un dysfonctionnement.	-La philosophie européenne s'accommode bien de la notion de classes, notamment l'antagonisme collectif entre employeur et salariés, qui apparaissent comme une contradictoire légitime.
<b>La tension entre la liberté d'entreprendre et la responsabilité</b>	-la sociologie américaine recourt généralement à l'individualisme méthodologique ;  - l'individu est méfiant ou hostile à l'égard de l'Etat, perçu comme un instrument de coercition.	- L'approche de la sociologie européenne est à dominante holiste ;  -l'accent est mis sur la responsabilité collective qui est conçue plus en référence à la vulnérabilité et à la sauvegarde des ressources communes qu'aux intérêts des individus.
<b>Conception de La solidarité</b>	-Bien faisances réparatrice : Bien faisances part du principe de la responsabilité individuelle pour réparer et corriger les lacunes du système.	-Anticipation rationnelles : Le principe de précaution conduit à mettre l'accent sur l'anticipation, sur la responsabilité prospective que sur la réparation.
<b>Conception de l'égalité et de la justice</b>	- Le principe est que le meilleur puisse s'épanouir sans entraves.	- Les plus faibles, les plus vulnérables doivent être protégés (le développement durable, dans la définition du rapport Brundtland, s'adresse notamment « aux plus démunis »).

Source : Etabli par nous-mêmes ; Inspiré de Capron (2006)

Ces différences entre les deux continents expliquent les dissemblances dans la représentation de l'entreprise, la conception managériale, les relations de travail et donc la différence de conception de la RSE qui est considérée en Europe comme un *objet politique*, contrairement aux Etats-Unis qui fait référence à *l'éthique* (Capron, 2006). Il en résulte qu'on peut distinguer aujourd'hui trois grandes conceptions de la RSE (Capron, 2009):

- ***Une conception d'ordre éthique*** : Conception américaine volontaire, à travers des actions philanthropiques, actions correctrices et réparatrices des dommages causés par l'activité économique.
- ***Une conception stratégique utilitariste*** : Une conception très répandue en Europe et c'est celle qui est mise en avant par la Commission de l'Union européenne pour inciter les entreprises à s'engager dans des démarches volontaires de la RSE, elle stipule la préservation de l'image de marque de l'entreprise, en veillant notamment à satisfaire les attentes de ses parties prenantes.
- ***Une conception politique de « soutenabilité »*** : Ces actions visent plutôt l'anticipation et la prévention que la réparation ; les démarches volontaires sont encadrées par des normes substantielles reconnues universellement ; cette conception est encore très récente et en émergence et n'a pas encore atteint sa maturité.

Par ailleurs, il existe d'autres analyses susceptibles d'éclaircir l'origine de la confusion conceptuelle de la RSE, notamment celle qui aborde la RSE du point de vue des paradigmes organisationnels.

### **1.2.2 La RSE au cœur des paradigmes organisationnels :**

Combes (2005) propose une autre analyse basée sur les évolutions organisationnelles, il stipule que l'absence d'accord sur le sens et la portée de la RSE est d'origine *l'affrontement de deux paradigmes*, un paradigme dominant et un autre émergent concurrent. Le paradigme, selon cet auteur, est par définition un ensemble de concepts, de postulats ou de méthodes que partagent les scientifiques relevant d'une discipline donnée, mais il conditionne aussi le choix des questions posées et une certaine manière de les aborder.

**\*Paradigme libéral** : Il représente le paradigme social dominant, dans lequel s'inscrit notamment le courant de l'Éthique des affaires. Il est considéré comme "le" paradigme de référence, il a fortement influencé les principes directeurs et les pratiques des entreprises dans les sociétés industrielles occidentales. Les échecs répétés de ce paradigme et son incapacité à résoudre les problèmes de la justice sociale et la pauvreté ont donné naissance à une crise qui,

à son tour a mené à la dénonciation de ce paradigme et l'apparition d'un nouveau paradigme celui du développement durable (Combes, 2005).

**\*Paradigme du Développement Durable :** Il a pour but d'assurer une croissance économique équitable, économiquement viable et écologiquement soutenable, dont toutes les parties prenantes doivent participer aux décisions de l'entreprise. Le concept du DD peut être vu comme un nouveau paradigme du développement, en rupture épistémologique avec l'ancien et candidat à la prochaine révolution scientifique (Gendron & Revéret, 2000).

Pour Capron et al (2004), la thématique contemporaine de la RSE a trouvé, en Europe jusqu'à présent, un cadre de référence idéologique celui du développement durable, en considérant qu'une entreprise socialement responsable est une entreprise qui concourt au développement durable. Selon Huybens & al (2004), le développement durable est un paradigme qui a fait éclater des systèmes de pensée centrés sur l'économie ou sur l'écologie seulement en y intégrant une dimension humaine et en rendant logique l'idée qu'il faut se préoccuper des trois en même temps.

L'analyse de Combes (2005) a montré que l'affrontement entre les deux paradigmes a fait émerger deux logiques concurrentes : celle du développement durable, dans un cadre européen, et celle du courant moraliste éthique, d'origine américaine. Ces deux logiques ne peuvent pas s'entendre sur au moins 3 détails, en effet, *les contextes d'émergences de la RSE* sont tantôt européens, tantôt américains. De plus, la filiation de la RSE s'inscrit parfois dans le référentiel du développement durable, et parfois dans celui de l'Éthique des affaires. Ceci peut être considéré comme des facteurs à l'origine des différentes perceptions de la RSE.

### **1.3 RSE : vue d'ensemble :**

Après avoir exposé la trajectoire et l'étymologie de la RSE, il convient de donner un aperçu de la vision actuelle de la RSE, quelle est la définition commune approuvée et adoptée à nos jours et quels sont les éléments de base autour desquels la RSE est fondée ?

#### **1.3.1 Quelle définition pour la RSE aujourd'hui ?**

La RSE a connu plusieurs définitions au fil des années, la dernière mise à jour a été adoptée en 2010, où l'organisation internationale de normalisation a formulé un référentiel international « Norme ISO 26000 » qui a fait l'objet d'un consensus mondial qui définit clairement la RSE comme suit : « *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 et qui, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».*

En effet, cette définition considère la RSE comme un ensemble d'actions et de réactions en réponse aux attentes des parties prenantes et aux exigences environnementales à travers l'intégration du développement durable dans les activités de l'organisation et par le respect des lois et des normes mises en place dans ce sens. Par la suite, en 2011 le Comité Européen dans sa communication a actualisé sa définition de la RSE en précisant que l'objet de la RSE s'articule autour de la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société, sa relation avec le droit est ensuite clarifiée, en effet, l'entreprise doit en premier lieu respecter la législation, se conformer aux lois et aux conventions pour pouvoir intégrer les démarches de la RSE dans ses activités. Les domaines de la RSE ont notamment été élargis en prenant en compte non seulement les préoccupations en matière sociale, environnementale mais aussi éthique, les droits de l'homme et des consommateurs.

### **1.3.2 Les éléments clés de la RSE :**

A la lumière des dernières définitions de la RSE, nous concluons que celle-ci repose sur des éléments clés, en effet, on ne peut parler d'une démarche socialement responsable sans évoquer la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes ; la triple perspective économique ; sociale et environnementale ; et la vocation éthique. Ces éléments constituent la pierre angulaire de la conception et l'adoption de toute démarche socialement responsable au sein de l'entreprise.

#### **\* La triple perspective :**

Pour qu'une entreprise soit socialement responsable, il existe trois groupes de responsabilités qui constituent les dimensions de la RSE. Elles sont reliées entre elles dans une approche circulaire et non hiérarchique, chacune contenant ses propres valeurs intrinsèques (Enderle, 2004 ; cité dans Akeb et al, 2015) :

- La dimension économique :* Pour répondre à la dimension économique de la RSE, l'entreprise peut envisager plusieurs mécanismes. En effet, l'entreprise peut choisir de produire ou d'offrir des produits ou des services en adéquation avec les attentes des consommateurs et leurs valeurs. De plus, l'entreprise doit être prête à renoncer à des activités susceptibles d'engendrer des externalités négatives sur la société et sur l'environnement. En

d'autres termes, l'entreprise dans son activité doit se comporter comme un acteur moral responsable, ayant la capacité de s'autoréguler de ne pas réaliser des objectifs économiques au détriment des intérêts de la communauté (Akeb et al, 2015). De plus, les chercheurs soutiennent que la RSE peut entraîner une augmentation des revenus. Ces objectifs peuvent être atteints indirectement par l'amélioration de l'image de marque ou directement, par exemple, par le développement de produits ou de marchés axés sur la RSE (Weber, 2008).

- *La dimension sociale* : En interne, cette dimension repose sur le comportement de l'entreprise vis-à-vis son capital humain. En effet, l'entreprise doit assurer la sécurité, la santé et le bien-être de l'employé, en le motivant et lui donnant l'occasion de se former et se développer. De plus, les pratiques socialement responsables peuvent stimuler la motivation des employés à travailler dans un meilleur environnement qui leur permet d'être traité équitablement ou bien de leur faire participer dans des pratiques de la RSE à travers les programmes de volontariat. De même, ces activités de RSE mises en avant par l'entreprise peuvent influencer directement ou indirectement sur l'attrait d'une entreprise pour les employés potentiels (Weber, 2008). En externe, l'entreprise doit agir comme un bon « citoyen », en participant à des activités sociales en faveur de la communauté, en prenant en compte les questions éthiques de toutes les parties prenantes dans la prise de décision. De plus, promouvoir le dialogue social entre l'entreprise et ses parties prenantes semble l'un des moyens les plus favorable afin de satisfaire cette dimension (Akeb et al, 2015).

- *La dimension environnementale* : Il s'agit de toute activité directe ou indirecte susceptible de réduire l'impact écologique de l'activité de l'entreprise. En effet, certaines entreprises vue la nature de leur activité en particulier les industries, ont tendance de nuire à l'environnement. Pour s'y faire, ces entreprises peuvent adopter une gestion environnementale conforme à des normes (gestion des déchets, économies d'énergie, construction d'immeubles avec des matériaux sélectionnés, investissement dans des énergies renouvelables, etc.). Certaines entreprises ont impact plus ou moins minime par rapport à d'autres, mais cela n'empêche que celle-ci peuvent toujours contribuer à la protection de l'environnement en participant à des activités environnementale (Compagne de boisement ou de nettoyage, des dons offerts aux associations à vocation environnementale, etc.).

Bien que l'entreprise peut choisir de répondre à une dimension plutôt que d'autres c'est-à-dire s'engager partiellement dans la RSE, il est important de signaler que l'engagement dans une dimension peut impliquer les autres dimensions. En effet, il existe un certain chevauchement entre ces différentes responsabilités. Une diminution des impacts environnementaux peut également avoir un impact positif sur la responsabilité économique par une meilleure

compétitivité ou en considérant ces initiatives comme une source d'innovation. Ces mêmes initiatives dépendent en grande partie de l'implication des employés en leur sensibilisant aux valeurs environnementales.

**\*Les parties prenantes :**

Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par les réalisations des objectifs organisationnels* ». De ce fait, il existe des acteurs qui exercent une influence sur l'entreprise dans sa prise de décision, ces mêmes acteurs s'affectent aussi des activités de l'entreprise. Cependant, pour pouvoir identifier et cartographier les parties prenantes de l'entreprise, Clarkson (1995) a proposé des déterminants à travers lesquels on peut juger si cet acteur constitue ou pas une partie prenante de l'entreprise :

- *Le pouvoir* : Il reflète la capacité d'un acteur à obtenir un résultat et réaliser sa propre volonté malgré la résistance d'autrui, ou bien sa capacité à amener un autre acteur à faire quelque chose que ce dernier ne peut le faire autrement (Weber, 1947 ; Dahl, 1957 ; cité dans Mitchell et, 1997). Il existe plusieurs types de pouvoir, celui-ci varie selon le type de ressources possédées par l'acteur pour exercer son pouvoir. A cet effet, Mitchell et al (1997) distinguent trois types de pouvoir :

- Pouvoir coercitif, basé sur les ressources physiques détenues par l'acteur en question ;
- Pouvoir utilitaire, basé sur les ressources matérielles ou financières ;
- Pouvoir nominative, basé sur les ressources symboliques.

Donc, le pouvoir d'une partie prenante dépend de sa capacité à accéder aux ressources.

- *Légitimité* : Cette notion est relativement liée à la notion du pouvoir, de nombreux chercheurs estiment que les parties prenantes légitimes sont nécessairement ceux qui possèdent le pouvoir (les plus puissants).

- *L'urgence* : Cet attribut fait référence au caractère urgent voir immédiat des droits que les parties prenantes peuvent exercer sur l'entreprise. Pour parler d'un droit urgent, celui-ci doit répondre à deux critères :

- Si ce droit est sensible au temps, c'est-à-dire, le retard de traitement de ce droit est inacceptable pour les parties prenantes ;
- Si le droit des parties prenantes est critique vue son importance, ce qui exige un traitement dans l'immédiat.

Ces trois déterminants constituent les axes selon lesquels les parties prenantes sont classées par ordre d'importance tel que le montre le tableau suivant :

**Tableau 1.2** : Les déterminants et les types des parties prenantes

Types pp/ Determinants	Dormante	Dominante	Dangereuse	Definitive	Dépendante	Discrétionnaire	exigeante
Pouvoir	+	+	+	+			
Légitimité		+		+	+	+	
Urgence			+	+	+		+

**Source** : Etablit par nous-même ; inspiré de Mitchell et al (1997)

D'après le tableau, il existe sept types de parties prenantes qui sont plus ou moins important pour l'entreprise, leur importance est relativement liée aux déterminants qu'elles possèdent. On peut les regrouper en deux groupes : Le premier groupe comprend les parties prenantes inactives ou silencieuses, celles qui exercent une faible pression ou qui ont un impact réduit sur l'entreprise, cet impact peut être temporaire et limité, il s'agit des parties prenantes : *dormantes ; discrétionnaires et exigeantes*. Le deuxième groupe comprend les parties prenantes directe qui exercent une forte pression sur elle, c'est-à-dire l'entreprise ne peut prendre une décision sans revenir à ce type, il s'agit des parties prenantes Dominantes, *dangereuses et définitive*.

Cette même classification a été adopté par Clarkson (1995), en attribuent la dénomination de groupe primaire et groupe secondaires pour distinguer entre les acteurs principaux qui ont une forte interdépendance avec l'entreprise (les investisseurs, les employés, les clients et les fournisseurs, l'Etat et ses infrastructures), et entre les acteurs qui ne sont pas directement engagés dans les transactions avec l'entreprise et ne sont pas essentiels pour son fonctionnement. Ces acteurs peuvent, cependant, s'opposer à la politique ou aux programmes de l'entreprise pour s'acquitter de ses responsabilités ou satisfaire leurs besoins, tel est le cas des médias par exemple.

Par ailleurs, il existe d'autres classification des parties prenantes qui distinguent entre les parties prenantes interne, ceux qui font partie de l'entreprise telles que les employés, les actionnaires l'administration, etc... Les parties prenantes externes, ceux qui sont en relation avec l'entreprise

mais ne font pas partie de l'entreprise telles que les clients, les fournisseurs, etc. quel que soit la méthode de classification des parties prenantes de l'entreprise, leurs attentes sont parfois difficiles à concilier avec les objectifs de l'entreprise. C'est pourquoi, il est important pour l'entreprise d'instaurer un dialogue et de communiquer avec tous sans exception afin de trouver un terrain d'entente et de dégager des buts communs (Stokkink, 2010).

**\*Une vocation éthique :**

Les acteurs et les activités de l'entreprise ne sont pas seulement orientés vers la satisfaction des valeurs et des règlements fixés de l'environnement externe de l'entreprise, mais il existe des motivations et des objectifs moraux propres à l'entreprise pour s'engager dans la RSE. Pour cela, il est essentiel de distinguer entre trois niveaux (types d'actions) par lesquels l'entreprise répond à la RSE (Enderle et al, 1998) :

- Les exigences éthiques minimales : il s'agit du premier niveau selon lequel l'entreprise répond aux normes éthiques de base exigées par la loi, les règlements en vigueur.
- Les obligations positives au-delà du minimum : ce niveau consiste à créer et maintenir des relations de confiance avec les parties prenantes, création d'un milieu de travail équitable pour les employés, de dédommager la communauté pour les externalités néfastes de l'activité de l'entreprise, etc...
- Les aspirations à des idées éthiques : Il s'agit d'un comportement qui dépasse un comportement purement réactif et adopter une réaction proactive.

Il convient de signaler qu'il existe plusieurs scénarios, en effet, l'entreprise peut choisir de répondre aux trois dimensions de la RSE avec les différents niveaux d'engagement éthique. Elle peut être proactive en ce qui concerne la dimension économique, en adoptant des actions positives au-delà du minimum concernant la dimension sociale et elle répond aux normes environnementales minimales présentes dans son environnement. C'est-à-dire les niveaux d'engagement varient d'une dimension à une autre.

Même si la RSE est parvenue à faire émerger des consensus sur la nature de ses actions et les aspects qu'elle mobilise, **l'intérêt** grandissant à cette notion n'a pas cessé d'évoluer. De nouvelles réflexions sont apparues notamment concernant les motifs qui justifient l'engagement des entreprises ainsi que les facteurs et les motivations qui stimulent cet engagement.

## **Section 02 : L'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale**

Après les polémiques sur la conceptualisation de la RSE, sa définition et sa nature obligatoire ou volontaire, d'autres débats sont apparus notamment en ce qui concerne les facteurs incitatifs à l'engagement social. En effet, plusieurs théories ont traité ce côté nuancé de la RSE, car certains auteurs trouvent dans la RSE des avantages économiques liés à l'image de l'entreprise et à la concurrence, d'autres perçoivent la RSE comme un instrument politique adopté pour se conformer aux lois et règlements et d'autres traduisent l'aspect éthique et moral de l'entreprise dans son engagement social. Cependant, la RSE n'est pas destinée à satisfaire un but spécifique pour l'entreprise, mais plutôt d'aligner ses intérêts à ceux de la société, de l'environnement et de chaque partie prenante. En d'autres termes, la RSE est multidimensionnelle, elle répond à plusieurs objectifs à la fois. Néanmoins, son adoption n'est pas un acte aléatoire, plusieurs facteurs déterminent l'engagement de l'entreprise. Il s'agit des circonstances dans lesquelles l'entreprise évolue, ses capacités organisationnelles ainsi que le profil du dirigeant qui joue un rôle crucial dans la promotion de la RSE au sein de l'entreprise. La présente section s'articule autour de la réflexion : *Quels sont les facteurs ainsi que les acteurs susceptibles d'inciter les entreprises à s'engager ou pas dans la RSE ?*

Pour y répondre nous reviendrons d'abord sur les différentes approches théoriques, puis nous nous penchons sur les facteurs qui déterminent l'engagement des entreprises ainsi que les modèles multi-niveaux qui analysent le rôle des différents acteurs qui exercent une influence sur les entreprises.

### **2.1 Les approches théoriques de la responsabilité sociale :**

Comme nous l'avons vu précédemment, le concept de la RSE n'a pas cessé de se développer à travers le temps, chaque décennie a connu une vague de définitions et de termes alternatifs qui renvoient tous à la RSE. Comme le souligne Votaw « *la responsabilité sociale de l'entreprise signifie quelque chose, mais pas toujours la responsabilité sociale de la même chose pour tout le monde...* ». Pour cette raison, il existe une multitude de théories qui traitent la RSE mais avec des significations différentes que Garriga & Mele (2004) les ont cartographiées sous forme de quatre grandes théories.

### **2.1.1 Théories instrumentales :**

Dans cette théorie la RSE est considérée comme un simple moyen pour créer de la richesse et la maximisation des profits pour les actionnaires et donc pour atteindre les objectifs dans le cadre légal et éthique du pays (Frideman, 1970). Cette théorie se décline en deux grands groupes classés selon les objectifs économiques proposés par chaque groupe :

#### ***\*Maximiser la valeur pour l'actionnaire :***

Ce groupe se base sur la maximisation de la valeur actionnariale comme critère de base susceptible d'évaluer l'activité sociale de l'entreprise. A cet égard, les entreprises doivent s'investir dans des exigences sociales qui augmentent cette valeur actionnariale et s'abstenir à s'engager dans des investissements sociaux qui n'engendrent que des coûts pour l'entreprise. La théorie d'agence constitue le modèle de référence pour ce groupe (Garriga et al, 2004).

#### ***\*Stratégies pour obtenir des avantages concurrentiels :***

Ce groupe repose sur la manière dont les ressources sont gérées et affecter afin d'atteindre les objectifs sociaux. L'ultime but de ce groupe est la création d'un avantage concurrentiel à travers des activités sociales en se basant sur les ressources dont dispose l'entreprise. Les auteurs ont cerné quatre approches :

- *Investissement social dans un contexte concurrentiel* : Garriga et al (2004) se sont référés aux travaux de Porter et Kramer (2002), qui utilise le modèle de l'avantage concurrentiel de Porter (1980) pour examiner les investissements dans un contexte concurrentiel. Les auteurs soutiennent l'idée que les investissements dans les activités philanthropiques sont un moyen pour augmenter ou renforcer l'avantage concurrentiel d'une entreprise et peuvent créer une valeur sociale.

- *L'approche des capacités dynamiques basée sur les ressources naturelles* : Selon Garriga et al (2004), les ressources les plus susceptibles de donner un avantage concurrentiel sont celles qui répondent à quatre critères : précieuses ; rares ; inimitables dont l'entreprise doit être organisée de manière à déloger efficacement ces ressources.

Le point de vue fondé sur les ressources stipule que l'avantage concurrentiel ne peut être maintenu que si les capacités qui créent l'avantage sont soutenues par des ressources qui ne sont pas facilement reproductibles par les concurrents. Les ressources constituent des unités d'analyse, basées sur les actifs physiques et financiers ainsi que les compétences et les processus organisationnels (sociaux) des employés (Hart, 1995).

- *Stratégie pour le bas de la pyramide économique* : Cette stratégie repose sur le fait de créer des produits et des services visant à satisfaire les besoins de la classe moyenne de la population qui représente le bas de la pyramide économique. Garriga et al (2004), préconisent que cette catégorie de la population doit être considérée comme une opportunité innovatrice. *L'innovation perturbatrice (disruptive)*, est un moyen pour répondre aux besoins de cette catégorie. Ce type d'innovation est produit avec de faibles ressources adressé à des marchés de consommateurs à faibles revenus. Les entreprises sociales constituent un modèle qui est construit autour de l'idée d'une innovation et d'un esprit d'entreprise économes pour résoudre les problèmes de durabilité sur les marchés du bas de la pyramide (Basu et al, 2013). Leur mission vise à servir les populations les moins nanties (Haudeville & al, 2016). Garriga & al (2004) ajoutent que ces produits ou services n'ont pas la même capacité et condition que ceux utilisés par le marché traditionnel mais ils sont offerts à un prix adapté aux besoins et au pouvoir d'achat de ce segment.
- *Marketing de cause à effet* : Pringle & Thompson (1999) définissent le marketing de cause comme un outil de positionnement stratégique et de marketing qui lie une entreprise ou une marque à une cause ou question sociale pertinente, pour un bénéfice mutuel. Brønna & al (2015), stipulent que le marketing lié à la cause désigne la préconisation de la responsabilité sociale des entreprises dans les activités de communication marketing. Cette stratégie a pour objectif de différencier les offres proposées par l'entreprise en s'appuyant sur des attribues socialement responsables qui influent sur sa réputation et donc augmente ses avantages financières (Garriga & al, 2004).

### **2.1.2 Théories politiques :**

Selon Garriga & al (2004), ce groupe repose sur les interactions et les liens entre les entreprises et la société, ainsi que sur le pouvoir et la position de l'entreprise dans la société. Trois grandes approches peuvent illustrer cette théorie :

#### **\*Constitutionnalisme d'entreprise :**

Pour expliquer cette approche, Garriga & al (2004) se sont référés aux travaux de Davis (1960, 1967) sur le pouvoir social de l'entreprise, il a soutenu l'idée que l'entreprise est une institution sociale qui doit utiliser son pouvoir de façon responsable. Il a notamment formulé deux principes qui expriment comment le pouvoir social doit être géré. Le premier principe s'agit de l'équation pouvoir-responsabilité, il stipule que les responsabilités sociales des hommes d'affaires découlent de la quantité de pouvoir social qu'ils détiennent. De plus, si une entreprise n'utilise pas son pouvoir social elle perdra sa place dans la société surtout que cette dernière

exige une responsabilité de la part des entreprises. Le deuxième principe se réfère aux conséquences négatives qu'une entreprise peut avoir suite à la non utilisation de son pouvoir. Par conséquence, si la responsabilité découle du pouvoir, alors les deux conditions ont tendance à rester en équilibre à long terme. Cependant, l'évitement de la responsabilité entraîne une érosion progressive du pouvoir social, c'est la loi de « *Iron Law of Responsibility: those who do not take responsibility for their power, ultimately shall lose it* ». Ces deux principes que Davis a présenté ont formé sa théorie de constitutionnalisme d'entreprise.

**\*Théorie du contrat social intégratif :**

Cette théorie se réfère à la contribution de Donaldson (1982) pour la théorie des contrats sociaux intégratifs (ISCT) en tant qu'une approche qui prône sur l'existence d'un contrat implicite entre l'entreprise et la société. Ce contrat social implique que l'entreprise a des obligations indirectes envers la société. Donaldson distingue entre deux types de contrats (Cité dans Garriga & al, 2004) :

- *Le Contrat macrosocial* : il offre un processus dans lequel les contrats entre industries, ministères et systèmes économiques peuvent être légitimes. Les participants s'entendront sur les règles et les conditions de base qui définissent les fondements économiques favorables pour eux. Il prévoit également des règles fondamentales pour tout le contrat social, ces règles sont appelées «*hyper-normes* ».
- *Le Contrat microsocal* : qui représente des accords explicites ou implicites, qui sont contraignants au sein d'une communauté identifiée qu'elle que soit industrie, entreprises ou un système économique. Ce type de contrat génère des "normes authentiques" basées sur les attitudes et les comportements des membres de la communauté génératrice de normes. Ces normes devront être en cohérence avec les hyper-normes pour garantir la légitimité d'une entreprise.

**\*Citoyenneté d'entreprise :**

Plusieurs facteurs ont poussé les praticiens à accorder plus d'intérêt au concept de la citoyenneté d'entreprise (tels que la mondialisation ; la réduction des coûts grâce aux améliorations technologiques), ont permis à certaines multinationales d'avoir un pouvoir économique et social supérieur à celui de certains gouvernements. Ces facteurs sont une réalité que la citoyenneté cherche à encadrer (Garriga & al, 2004). Matten et al (2003), identifient trois visions distinctes de la citoyenneté :

- Vision limitée qui considère la citoyenneté comme une activité philanthropique, un

- investissement social ou une responsabilité assumée envers la communauté locale ;
- Vision équivalente à la RSE dont la citoyenneté est perçue comme une conceptualisation du rôle de l'entreprise dans la société ;
  - Vision élargie qui stipule que la citoyenneté débute au moment de l'échec du gouvernement dans la protection de la citoyenneté, dans ce cas-là l'entreprise remplace l'institution la plus puissante (le gouvernement) à assurer des actions de citoyenneté.

### **2.1.3 Théorie intégrative :**

C'est un groupe de théories qui se base sur l'intégration des exigences sociales par les entreprises pour avoir une certaine légitimité et assure son existence d'une manière à ce que le fonctionnement de l'entreprise marche en accord avec les valeurs de la société. Cela se fait par l'analyse et la détection des exigences demandées par la société. Ce groupe est composé des théories suivantes (Garriga & al ,2004) :

#### ***\*Gestion des enjeux :***

Cette théorie mobilise le principe de la réceptivité face aux problèmes sociaux et les processus pour les gérer. Pour ce faire, il est nécessaire de déterminer les écarts entre ce qui est véritablement attendu de l'entreprise et de ce que celle-ci a réellement réalisé comme rendement. Cet écart constitue une lacune que l'entreprise doit l'apercevoir en choisissant une réaction adéquate pour le combler. En d'autres termes, il s'agit d'un processus d'adaptation du comportement des entreprises aux besoins sociaux, les activités liées à la réceptivité sociale sont des actions anticipatoires et préventives (Sethi, 1975 ; Ackerman et al, 1976 ; cité dans Garriga & al, 2004).

#### ***\*Le principe de la responsabilité publique :***

Selon Preston et al (1975), une ligne directrice appropriée pour un comportement de gestion légitime peut être inspirée d'une politique publique pertinente. Cette politique comprend le test littéral de la loi et de la réglementation, mais aussi l'orientation sociale générale reflétée dans l'opinion publique, les questions émergentes, les exigences juridiques officielles et les pratiques d'application ou de mise en œuvre. Dans cette approche le principe de responsabilité publique comporte deux types de participation essentielle de l'entreprise dans son environnement social. La participation principale est déterminée par la fonction, le rôle de l'organisation et ses finalités sociales (l'embauche d'employés ; production des produits et services ; création de la richesse ; etc...). La participation secondaire comprend toutes les activités et répercussions de l'organisation qui sont accessoires ou consécutives à sa participation principale (les gains pour

certaines personnes, création d'emploi ; etc...). Les auteurs de cette approche soutiennent l'idée que les entreprises peuvent aussi participer à l'élaboration des politiques publiques notamment si celles-ci respectent les normes de rendement prévus par la loi (cité dans Garriga & al, 2004).

***\*Gestion des parties prenantes :***

Garriga & al (2004) stipulent que cette approche s'oriente vers les groupes d'intérêt qui ont une influence sur la politique et les pratiques de l'entreprise ou qui sont touchés par sa politique. Le dialogue avec les parties prenantes permet de percevoir les lacunes dégagées par l'environnement et qui sont souvent peu claires, de plus ce dialogue permet à l'entreprise de mieux cerner son environnement et comprendre les dilemmes auxquels elle doit faire face. Cette approche a fait l'objet de plusieurs recherches et études, Bendheim et al (1998) dans leur article ont parlé de la façon de déterminer les meilleures pratiques dans les relations avec les parties prenantes. Kaptein & al (2003) soulignent qu'il est impossible de satisfaire tous les intérêts de chaque partie prenante, il est important que les parties prenantes soient confiantes que les entreprises traitent leurs intérêts avec le soin nécessaire. De ce fait, la confiance des parties prenantes dans une entreprise peut être obtenue en particulier en les impliquant dans les dilemmes auxquels l'entreprise est confrontée, à travers la diffusion de l'information sous forme de rapport annuel ou en communiquant avec chacun d'entre eux.

***\*Performance sociale de l'entreprise :***

Cette approche est constituée d'un ensemble de théories qui vise la recherche de la légitimité sociale avec des processus pour donner des réponses appropriées aux exigences de la société. Carroll (1979) est le pionnier qui a proposé un modèle conceptuel tridimensionnel de la performance sociale de l'entreprise, il affirme qu'il existe trois aspects essentiels qui doivent être abordés par trois questions :

- Que comprend la RSE ? (Donner une définition de base, la responsabilité sociale va-t-elle au-delà des préoccupations économiques et juridiques) ;
- Quels sont les problèmes sociaux que l'organisation doit traiter ? (Énumération des problèmes pour lesquels la responsabilité sociale existe) ;
- Quelle est la philosophie ou le mode de réactivité sociale de l'entreprise ? (Spécification des réponses, il s'agit de savoir si l'entreprise prend les problèmes en charge ou elle réagit).

Wood (1991) a développé un autre modèle de la performance sociale, basé sur les principes de la RSE définis par l'entreprise, le processus de réactivité sociale (évaluation de

l'environnement, gestion des parties prenantes), et des résultats du comportement de l'entreprise (impacts sociaux).

#### **2.1.4 Théories éthiques :**

Il s'agit d'un groupe de théories axé sur les exigences éthiques de la société que l'entreprise doit en apporter des réponses. Trois approches illustrent cette théorie :

##### ***\*Théorie normative des parties prenantes :***

Selon Garriga & al (2004), l'éthique est au cœur de cette approche. Ses partisans proposent plusieurs théories éthiques normatives qui affirment qu'une entreprise socialement responsable doit prendre en compte simultanément les intérêts de tous les parties prenantes et non pas seulement ceux des actionnaires. A cet égard, Donaldson et al (1995) ont soutenu que la théorie des parties prenantes est fondée sur deux principes : les parties prenantes sont des personnes ou des groupes ayant des intérêts légitimes dans l'entreprise. Ces intérêts ont une valeur intrinsèque, chaque groupe mérite d'avoir une considération pour lui-même. En résumé, l'approche des parties prenantes est fondée sur des théories éthiques et présente une perspective différente de la RSE, dans laquelle l'éthique est centrale.

##### ***\*Droit universel :***

Les droits humains sont la base de cette approche, elle se fonde principalement sur la déclaration universelle des droits de l'homme adaptée par l'assemblée générale des nations unies en 1948 et à d'autres déclarations relatives aux droits civils et la protection de l'environnement. La certification SA8000 peut être un modèle représentatif de cette approche (Garriga & al, 2004).

##### ***\*Développement durable :***

C'est un autre concept fondé sur des valeurs, il exige une contribution pertinente de l'entreprise au niveau macro par l'intégration des considérations sociales, environnementales et économiques. De nombreuses définitions ont été proposées pour le développement durable, mais l'analyse de contenu des principales définitions suggère que le DD est un processus de développement humain inclusif, connecté, prudent et sûr (Gladwin & al, 1995 ; Cités dans Garriga & al, 2004).

##### ***\*L'approche du bien commun :***

Garriga et Melé (2004) soutiennent que ce troisième groupe est fondé sur le principe que le bien commun est la valeur de référence de la RSE, il stipule que l'entreprise comme tout groupe actif dans la société doit contribuer au bien commun de manière positive et au bien-être de la

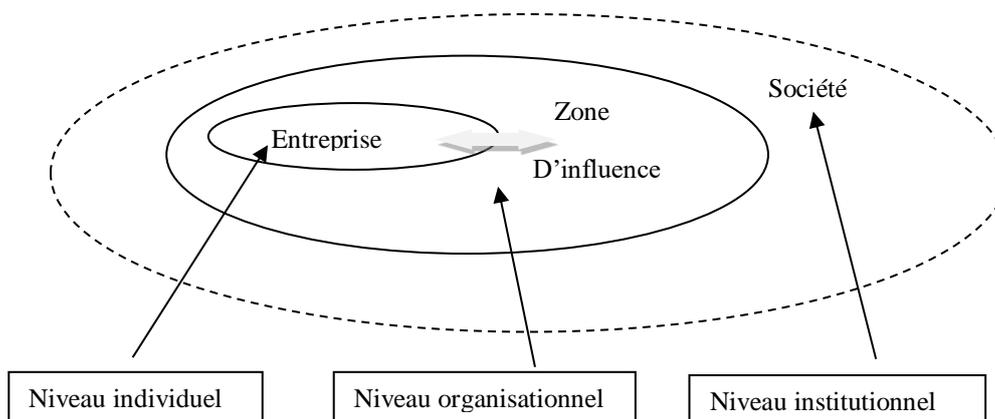
société. Cela peut être fait par plusieurs façons, en créant de la richesse, en offrant des biens et des services tout en respectant la dignité et les droits fondamentaux de la société.

Ces théories traitent la RSE comme un nouveau phénomène qui peut être traité selon plusieurs conceptions. Certaines entreprises peuvent l'apercevoir comme un instrument apporteur d'avantages économiques, d'autres la considère comme une politique pour gérer les pressions de la société, et encore d'autres entreprise utilisent la RSE pour satisfaire leur côté éthique et moral. Cependant, quel que soit l'orientation théorique de l'entreprise, il existe des facteurs qui jouent le rôle d'une échelle selon laquelle l'engagement des entreprises varie d'une entreprise à une autre.

## **2.2 Les facteurs déterminants de l'engagement social :**

De nombreux chercheurs ont étudié les différents facteurs déterminants de l'engagement social depuis plusieurs décennies. Wood (1991) a proposé un modèle explicatif de la prise en compte des principes de la RSE. En effet, l'auteur a précisé que ses principes sont établis par la société et incarnés par les demandes des parties prenantes, sous formes de politiques et programmes, adressés aux entreprises et interprétés par le gestionnaire ou le dirigeant de l'entreprise. A la lumière des travaux de Wood (1991), Labelle et St-Pierre (2010) proposent de regrouper ces facteurs, à travers une grille d'analyse, en supposant que la sensibilité des entreprises aux questions du développement durable et de la RSE dépend des facteurs institutionnels, de facteurs organisationnels et de facteurs individuels.

**Figure 1.2 :** Les niveaux d'action en matière de RSE



**Source :** Etablit par Benaïcha (2017) basé sur le modèle de Wood (1991)

### **2.2.1 Les facteurs institutionnels :**

Labelle et St-Pierre (2010), stipulent que les facteurs institutionnels concernent beaucoup plus l'environnement dans lequel elle active, sa structure ainsi que son degré d'ouverture sur l'extérieur :

#### **\* La localisation des entreprises :**

En termes de localisation, les études effectuées pour analyser le comportement des entreprises vis-à-vis la RSE dans les différents pays, ont révélé que chaque système national implique des relations différentes entre les entreprises et les gouvernements, ceci favorise l'adoption ou non de la RSE. De plus, ces différences comportementales peuvent être observables notamment dans les régions du même pays. Ceci renvoie au nombre des entreprises présentes dans le secteur, leur structure économique ainsi que le rôle joué par la grande entreprise présente dans la région. De plus, certaines régions, en raison de leur culture particulière ; de leur structure industrielle ; de leurs leaders ; de leur système politique et légal, peuvent inciter ou contraindre les entreprises à s'engager dans la RSE. Les entreprises localisées dans des régions éloignées à faible densité de main-d'œuvre puissent manifester un souci plus grand envers des comportements sociétaux afin de retenir leur personnel. Aussi, lorsque la région est dotée d'un faible nombre d'entreprises, leurs dirigeants vont généralement s'impliquer dans leur communauté, puisque leur rôle dépasse largement le cadre économique (Labelle et St-Pierre, 2010).

#### **\* La structure de propriété (actionnariat) de l'entreprise :**

Puisque dans la plupart des petites ou moyennes entreprises l'entrepreneur est l'unique propriétaire, il peut choisir de redistribuer une partie de sa plus-value à sa guise sans se soucier de l'avis des autres propriétaires (Spence, 2007). Parmi les choix possibles, la philanthropie et de meilleures conditions de travail pour ses employés (parfois membres de sa famille), sont des gestes qui s'inscrivent en lien avec le DD et la RSE. Dans ce sens, la structure à propriétaire unique pourrait être favorable à une sensibilité accrue à la RSE. Cette attitude pourrait aussi révéler un effet de pérennité, puisqu'une structure de propriété concentrée permet d'envisager plus facilement l'adoption de projets à long terme, ce que sont les projets de développement durable (Delchet, 2006).

**\*Le niveau d'internationalisation de l'entreprise :**

Étant exposées à des différences culturelles, des réglementations diverses, des conditions de travail particulières et aussi à une certaine variabilité dans le respect des Droits de l'homme, les entreprises actives sur la scène internationale pourraient exprimer un niveau accru de sensibilité et d'engagement dans les pratiques de la RSE (Blombäck et Wigren, 2009 ; Cité dans Labelle et St-Pierre ,2010).

**2.2.2 Les facteurs organisationnels :**

Au niveau organisationnel, Labelle et St-Pierre (2010) ont identifié quatre facteurs qui peuvent influencer les entreprises dans leur engagement social, ils stipulent que ces facteurs révèlent les spécificités des entreprises en matière de RSE :

**\*La taille de l'entreprise :**

La taille est l'un des déterminants organisationnels les plus souvent évoqués. En effet, les entreprises de plus grande taille sont susceptibles de montrer une plus grande sensibilité envers la RSE, du fait que celle-ci peut causer des impacts sociaux conséquents et donc l'entreprise sera contrainte de se montrer responsable. Les micros et petites entreprises peuvent ne pas s'investir dans les pratiques de la RSE vue la nature modeste de leurs activités. D'autant plus, les grandes entreprises peuvent choisir de s'investir dans la RSE car elles peuvent percevoir facilement les avantages de la RSE notamment ceux liés à l'image. Cependant, il est important de signaler que la taille de l'entreprise constitue un indicateur de sa capacité et ses indicateurs. En effet, les grandes entreprises peuvent se permettre d'avoir des pratiques socialement responsables qui nécessite souvent des moyens plus ou moins coûteux, ceci n'est pas envisageable chez les petites entreprises qui sont souvent financièrement limitées.

**\* L'âge de l'entreprise :**

Il reflète l'époque et les représentations mentales qui sont partagées dans l'entreprise. En ce sens, les entreprises plus jeunes devraient être plus réceptives au DD et à la RSE que les plus âgées puisque ces enjeux sont éminemment contemporains (Cabagnols et Le Bas, 2008. Cité dans Labelle et St-Pierre, 2010).

**\*la capacité d'innovation de l'entreprise :**

Les entreprises qui présentent des caractéristiques d'entreprises innovantes sont plus enclines à s'engager intensément dans le DD (Spence et al, 2007 ; Bos-Brouwers, 2009). Celles-ci seraient plus ouvertes aux nouvelles tendances et plus informées à leur sujet. Elles seraient aussi moins conservatrices et plus volontaires face aux nouvelles pratiques managériales, étant habituées à travailler dans des contextes de nouveauté et de renouvellement, de sorte qu'elles savent gérer leur implantation et les risques inhérents (cité dans Labelle et St-Pierre, 2010).

**\*La performance économique de l'entreprise :**

L'identification de ce déterminant découle de l'observation suivante : le manque de ressources financières adéquates est le principal frein à l'adoption de pratiques de DD et de RSE par les entreprises. Cela implique que la présence de « slack resources » (Reverte, 2009) pour financer ces pratiques de RSE serait une condition ou non à l'engagement sur la voie du DD et de la RSE (Berger-Douce, 2007 ; Gadenne et al, 2008 ; cité dans Labelle et St-Pierre, 2010)

**2.2.3 Les facteurs individuels :**

Selon Labelle et St-Pierre (2010) les entreprises étant fortement liées à leur dirigeant principal, il est normal de s'attendre à ce que leur comportement soit dépendant au profil de celui-ci. Le profil de l'entrepreneur est constitué des critères suivants :

**\* Le genre :**

Est le premier déterminant individuel. Les femmes seraient plus sensibles que les hommes aux enjeux du DD, et accorderaient plus d'importance aux responsabilités environnementales et sociales des entreprises (Lämsä et al, 2008 ; Schaper, 2002. Cité dans Labelle et St-Pierre, 2010). Selon Riebe (2005) les femmes seraient davantage favorables à une gestion des ressources humaines de type « maternelle » plutôt qu'autoritaire. Leur recherche de consensus et de ralliement vers des objectifs communs les prédisposeraient à une plus grande sensibilité aux enjeux du DD (cité dans Carrier et al, 2006).

**\*Le niveau d'éducation :**

Est le second déterminant individuel. Un niveau d'éducation plus élevé serait associé à un niveau de sensibilité plus développé aux enjeux liés au DD (Gardene et al, 2009 ; Schaper, 2002 ; Vives, 2006. Cité par Labelle et St-Pierre, 2010). Cela s'expliquerait simplement parce

que ces sujets sont souvent traités à des niveaux d'éducation supérieurs. On peut aussi justifier cette relation selon l'hypothèse que les gens plus éduqués sont plus curieux et sont plus disposés à s'informer de façon plus soutenue des conséquences de ces nouvelles tendances, étant ainsi mieux en mesure d'en appréhender les difficultés ou les risques.

**\* L'âge de l'entrepreneur :**

Les plus jeunes entrepreneurs seraient plus sensibles à cet enjeu qui, rappelons-le, occupe l'espace public et médiatique depuis seulement une vingtaine d'années. Éthiquement, ces enjeux correspondent mieux à leurs valeurs. Cela dit, les plus âgés y seraient indifférents, entre autres, pour des raisons économiques. Les économies réalisables à cause d'innovations environnementales pourraient être rentables, ce que les dirigeants plus expérimentés seraient plus aptes à apprécier (Gardene et al, 2009 ; Vives, 2006 ; Schaper, 2002 ; cité dans Labelle et St-Pierre, 2010).

Cependant, traiter profondément les facteurs qui incitent les entreprises à intégrer les démarches de la RSE est encore plus large et complexe, les auteurs ont proposé des modèles multi-niveaux qui s'intéressent à identifier les facteurs responsables et analyser leur interdépendance qui influencent le comportement des entreprises en matière de RSE. Ces modèles seront brièvement présentés dans les prochains paragraphes.

**2.3 Les modèles multi-niveaux de l'engagement social des entreprises :**

Nous avons choisi trois modèles multi-niveaux, afin d'examiner de près, les méthodes utilisées par ces modèles pour classer et définir les motivations qui expliquent l'engagement sociale de l'entreprise. Le premier modèle est celui d'Aguilera, Rupp, Williams, et Ganapathi (2007) qui revient le plus dans la littérature, le second est celui de Thien (2011) qui a présenté une taxonomie de trois groupes d'acteurs, et enfin le modèle de Aguinis & Glavas (2012) qui synthétise les différents déterminants de la RSE.

**2.3.1 Le modèle d'Aguilera, Rupp, Williams, et Ganapathi (2007) :**

Aguilera et al. (2007) fournissent un cadre d'analyse proposant des facteurs déterminants en quatre niveaux : individuel (implication des employés), organisationnel (implication des stakeholders), national (rôle de l'État) et transnational (rôle des ONG). Dans chacun de ces niveaux, les auteurs distinguent des déterminants instrumentaux axés sur les intérêts personnels et relationnels basés sur les relations entre les membres d'un groupe, moraux axés sur les

normes éthiques et les principes moraux. Les niveaux croisés avec leurs motifs seront détaillés dans les paragraphes suivants.

**\* Niveau individuel :**

Les employés constituent l'unité principale de l'analyse individuelle. Il s'agit de déterminer les réactions des employés face aux actions passées responsables ou irresponsables de l'entreprise. Aguilera et al (2007) soutiennent l'idée que les efforts de RSE d'une entreprise définissent son niveau social, ils stipulent que la RSE est une *heuristique de l'équité*.

*-Motifs instrumentaux :* Deux motifs peuvent être illustrés à ce niveau :

- *le besoin psychologique de contrôle :* inspiré du modèle instrumental de Tyler (1987), Aguilera et al (2007) stipulent que la présence du contrôle améliore les réactions des individus aux décisions prises à leur sujet.
- *L'équité :* Aguilera et al (2007) considèrent que si une organisation se préoccupe d'équité en matière de condition de travail par exemple, les employés peuvent en déduire que les chances seront équitables pour eux ce qui est satisfaisant pour leur besoin de contrôle. Donc les employés cherchent et encouragent la RSE afin de maximiser leurs propres résultats.

*-Motifs relationnels :* Ils s'articulent autour de deux types de motifs :

- *Besoin psychologique d'appartenance :* Aguilera et al (2007) se sont basés sur le modèle de la justice de (Tyler & Lind , 1992) qui stipulent que la justice interprète la qualité des relations des employés avec la direction, ces relations ont un fort impact sur le sentiment d'identité de valeurs personnelles des employés. Le besoin relationnel de justice est inextricablement lié au besoin psychologique de justice.
- *Besoin relationnel :* Les employés souhaitent que les organisations agissent de manière socialement responsable, car la RSE leur fournit une image sur l'équité au sein de l'organisation mais aussi parce que les initiatives de la RSE exigent que les employés et la direction travaillent ensemble pour améliorer la qualité relationnelle.

*-Motifs moraux :* A ce niveau il existe un motif majeur comme le souligne Aguilera et al (2007), il s'agit de :

- *Le besoin psychologique d'existence :* la plupart des individus partagent un respect fondamental de la dignité humaine et se sentent attirer par les valeurs justes et

indépendantes des avantages économiques. Les employés chercheront alors à travailler pour des organisations dont les stratégies organisationnelles sont conformes aux cadres moraux ou éthiques des employés, à y rester et à s'y rattacher, et cette préférence peut, à l'occasion, l'emporter sur les motifs fondamentaux et relationnels des employés.

**\*Niveau organisationnel :**

Aguilera et al (2007) distinguent entre deux groupes susceptibles d'influencer l'entreprise à être socialement responsable : *Groupe interne* constitué des initiés, l'équipe de la haute direction, ceux qui possèdent le pouvoir d'élaborer une stratégie de l'entreprise en affectant les ressources nécessaires aux différents programmes pour intégrer la RSE dans les pratiques de l'entreprise. *Groupe externe* composé des acteurs qui exercent leur influence par la voix par exemple, les consommateurs font entendre leur voix individuellement en fonction de leur achat, ce mouvement des consommateurs a un impact sur l'image de l'entreprise. Pour ce niveau, il s'agit de savoir quels sont les motifs qui poussent ces acteurs à mettre la pression sur l'entreprise pour intégrer la RSE :

-*Motifs instrumentaux* : Aguilera et al (2007) ont distingué entre deux types de gouvernance :

- Le modèle anglo-américain qui se caractérise par une propriété dispersée qui s'attend à un rendement à court terme, les actionnaires dans ce modèle peuvent avoir des motivations en faveur de la RSE si celle-ci sera liée à une plus grande compétitivité de l'entreprise.
- Contrairement au modèle continental caractérisé par le financement par emprunt à long terme, ses propriétaires peuvent avoir des motifs pour persuader l'entreprise à s'engager socialement si les actions entreprises en matière de RSE seront compatibles avec la rentabilité de l'entreprise à long terme.

Une autre raison peut être à l'origine des motivations à l'engagement social :

Les investisseurs institutionnels (fonds communs de placement, les banques d'investissement) fonctionnent comme des propriétaires, ils sont prédisposés à appuyer l'investissement des ressources dans les initiatives socialement responsables lorsqu'il y'a une association immédiate avec les profits à court terme.

-*Motifs relationnels* : A ce niveau, les motivations relationnelles sont analysées par l'adoption de la théorie des parties prenantes, il s'agit de :

## *Chapitre I : Vue d'ensemble de la RSE : Survol diachronique et ancrage*

- *La maximisation de la richesse* : Lorsque les propriétaires ont des intérêts de maximisation de la richesse des parties prenantes, ils agiront pour assurer le bien-être des différents groupes engagés dans une relation avec l'entreprise.
- *La légitimation sociale* : Elle est considérée comme un motif qui renvoie à une préoccupation quant à la façon dont les actions de l'entreprise sont perçues par les autres, les acteurs organisationnels sont motivés par la préservation de la légitimité sociale en prévenant les perceptions négatives, et pour assurer la survie à long terme de l'organisation.
- *Identité collective* : les groupes de consommateurs ont tendance à partager une certaine compréhension du monde et d'eux même qui légitime et motive leur action collective (Mc Adam, Mc Carthy, & Meyer, 1996 ; Cités dans Aguilera et al, 2007). Cette identité collective est un motif relationnel qui conduit les consommateurs à faire pression sur les entreprises.

-*Motifs moraux* : Deux types de motifs sont identifiés au niveau organisationnel :

- *Intérêt de l'intendance* : Pour expliquer ce motif, Aguilera et al (2007) se sont basés sur la théorie de l'intendance de Davis, Schoorman et Donaldson (1997) qui suggèrent que les acteurs organisationnels apportent à l'entreprise leurs valeurs personnelles fondées sur la réalité, qui peuvent aller au-delà des intérêts économiques ou de la réalisation de soi. Lorsque les acteurs organisationnels agissent en fonction des *intérêts de l'intendance* en incitant des actions sociales et morales vers une société meilleure, ils sont susceptibles d'injecter des initiatives de RSE dans leurs stratégies d'entreprise, conduisant à un changement social.
- *Valeurs d'ordre supérieur* : Lorsque les consommateurs partagent des valeurs communes, ils sont organisés en réseaux et ont la capacité de nuire aux entreprises au nom du bien collectif, ils sont susceptibles d'influencer les entreprises à être socialement responsable.

### **\* Niveau national :**

Selon Aguilera et al (2007), au niveau national, les pouvoirs publics constitue un facteur important incitatif au changement social par l'adoption des lois. Ces lois que les gouvernements adoptent pour encourager la RSE sont particulièrement puissantes parce qu'elles peuvent avoir une portée plus large que les initiatives volontaires comme le pacte mondial des Nations Unies (norme de fond en matière de droits humains) ou l'initiative mondiale sur les rapports (format de divulgation sociale, économique et environnementale). A ce niveau, l'explication des raisons

## *Chapitre I : Vue d'ensemble de la RSE : Survol diachronique et ancrage*

de motivation gouvernementales en faveur de la RSE, permet de comprendre à quel moment ces gouvernements peuvent pousser les entreprises à s'engager dans des initiatives de RSE.

-*Motifs instrumentaux* : Trois facteurs incitatifs sont identifiés par Aguilera et al (2007) :

- *Favoriser la compétitivité internationale* : l'un des raisons qui anime les gouvernements pour promouvoir les politiques de la RSE. En effet, la RSE accroît l'avantage concurrentiel en alimentant l'innovation, en rehaussant la réputation des clients, en créant des milieux de travail hautement performants et en maintenant d'importants actifs incorporels, comme la confiance communautaire ou la bonne volonté des employés (Department of Trade and Industry du Royaume-Uni, 2003. Cité dans Aguilera et al. 2007)
- *Gestion des risques* : La RSE est également reconnue comme une stratégie de gestion des risques utile, car elle exige que les gestionnaires communiquent avec un éventail d'intervenants pour cerner les risques sociaux, économiques et environnementaux à long terme et pour intégrer la réflexion sur ces risques au développement stratégique (Department of Trade and Industry du Royaume-Uni, 2004 ; Cité dans Aguilera et al 2007)
- *Préservation de l'image de l'entreprise à l'échelle internationale* : Les gouvernements reconnaissent que leurs entreprises représentent le pays à l'échelle internationale, ils ont donc intérêt à ce que leurs entreprises affichent des normes élevées de RSE à l'étranger, ce qui réduit les risques de représailles, de publicité négative ou de boycottage sur la base d'un mauvais bilan en matière de RSE.

-*Motifs relationnels* : Ce motif est basé sur la promotion de la cohésion sociale, les gouvernements qui ont été les plus actifs dans la promotion de la RSE articulent explicitement un certain nombre d'objectifs relationnels, en se concentrant autour de l'idée que les entreprises ont la responsabilité de promouvoir la *cohésion sociale* et d'aborder les problèmes d'exclusion sociale. Ces gouvernements reconnaissent l'existence d'un partenariat entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles sont implantées, l'accent étant mis en particulier sur l'intégration des personnes marginalisées sur le plan écologique et socialement défavorisées. Ce sont aussi des gouvernements qui reconnaissent un " partenariat social " entre les travailleurs, les entreprises et les communautés, ainsi que l'obligation pour les entreprises de participer pleinement à ce partenariat.

-*Motifs moraux* : La responsabilité collective est un motif moral, les entreprises ont la

responsabilité de contribuer à une société meilleure est inhérente à l'idée des partenaires sociaux. Dans plusieurs pays en Europe continentale, au Royaume-Uni et au Canada, où les gouvernements ont été particulièrement actifs pour encourager ou exiger des efforts de RSE, il existe un fort sentiment de responsabilité collective à l'égard des conditions sociales (Hofstede, 1980 ; Cité dans Aguilera et al. 2007) et une identification des entreprises comme membres de la société ayant une responsabilité - celle d'apporter des contributions positives à de meilleures conditions (Brown, 2003; Cité dans Aguilera et al. 2007).

**\* Niveau transnational :**

Les acteurs transnationaux constituent une force sociale significative. Il s'agit des ONG en matière de justice sociale ou d'environnement, ou ceux qui sont spécialisées dans la RSE, les syndicats, les groupes d'intérêts des entreprises qui s'engagent dans les discours de la RSE, les organisations intergouvernementales (OIG) qui exercent une pression sur les entreprises par les dialogues multipartites qui abordent les questions spécifiques de la responsabilité sociale. Il s'agit de déterminer les motivations de ces acteurs qui fonctionnent à ce niveau.

*-Motifs instrumentaux :* Deux types de motifs sont illustrés à ce niveau :

- *La recherche du pouvoir :* le pouvoir est une condition nécessaire pour que les ONG puissent faire avancer leurs objectifs externes, tels que les droits humains mondiaux, la justice économique ou la protection de l'environnement.
- *Promouvoir la compétitivité des entreprises :* Les ONG ont les mêmes motivations pour promouvoir la RSE que les gouvernements nationaux, ces ONG cherchent à assurer l'égalité des chances entre les pays membres et affirment qu'une bonne gouvernance de l'entreprise et la responsabilité sont des éléments clé du contrat qui sous-tend la croissance économique dans une économie de marché et la confiance du public dans ce système (Witherell, 2002 ; Cité dans Aguilera et al. 2007)

*-Motifs relationnels :* il s'agit de *maintenir les relations de collaboration*. Pour Aguilera et al (2007), l'action des ONG transnationales, se traduit par une multitude de relations, à savoir : des partenariats avec les entreprises, les réseaux d'information, les coalitions qui coordonnent des stratégies dans le cadre des mouvements sociaux, etc. Ces relations font de l'ONG un acteur central qui converge les intérêts de tous les acteurs et établit des relations de collaboration.

*-Motifs moraux :* il s'agit de *promouvoir l'intérêt public*. Dans ce sens, Aguilera et al (2007), suggèrent que les ONG transnationales sont plus susceptibles d'être entraînées par des

motivations altruistes que par des motivations instrumentales ou relationnelles. En effet, généralement les populations reconnaissent cette forme de motivation altruiste chez les ONG ce qui confirme que le public a davantage confiance aux ONG, qu'aux gouvernements ou aux entreprises pour promouvoir l'intérêt public.

Le modèle de d'Aguilera et al (2007), analyse les motivations d'engagement des entreprises sur les quatre niveaux (individuel, organisationnel, national et transnational) d'une manière détaillée. Cependant, ce modèle n'a pas abordé quelque point tel que l'influence du chef d'entreprise dans la prise de décision dans l'engagement sociale.

Nous abordons un autre modèle susceptible de compléter le modèle précédent.

### **2.3.2 Modèle de Thien (2011) :**

Thien (2011) dans son étude a proposé un modèle multi-niveaux, qui stipule que l'engagement social des entreprises peut être dicté par trois groupes de motivations qui représentent des pressions exercées par plusieurs acteurs. Ces trois groupes sont les suivants :

#### **\* Intervenants gouvernementaux :**

Selon Thien (2011), les pressions gouvernementales sont exercées à travers la législation sur la RSE, et donc le non-respect peut exposer l'entreprise à des amendes et de l'emprisonnement. Il existe plusieurs pays qui ont adopté leur législation avec les exigences de la RSE. Ces exigences législatives font du gouvernement une partie prenante puissante qui peut influencer les organisations vers des activités socialement responsable. Buhr (2007) énonce que les activités prescrites par la loi en terme de RSE peuvent avoir un impact négatif, elles engendrent des couts de mise en œuvre et d'application et peuvent aussi étouffer la créativité. Cependant Banerjee (2007) soutient que la législation pourrait forcer les organisations à être plus créatives et à apporter des changements à leurs produits et services pour les rendre socialement et écologiquement avantageux (Cité dans Thien, 2011).

#### **\* Les parties prenantes non gouvernementales :**

Les organisations non gouvernementales (ONG) et les mouvements de la société civile influencent les entreprises à être socialement responsable. Knox et al (2005) assurent que les ONG qui sont devenues plus puissantes aujourd'hui, elles essayent par différents moyens, d'influencer les entreprises pour entreprendre ou accroître leurs activités de la RSE. Désormais, les organisations reconnaissent pertinemment que, les liens officieux établis avec une ONG

peuvent aboutir à un résultat positif avec les populations, tout en renforçant la réputation et la viabilité de l'entreprise (Thien, 2011).

**\* Intervenants internes :**

Selon Thien (2011), il existe des entreprises qui adoptent volontairement la RSE. L'avantage concurrentiel, la réduction des coûts d'exploitation en utilisant les économies écologiques sont des motivations que seule les forces internes de l'organisation peuvent les initiés. Thien (2011), termine son étude en concluant qu'il s'agit pour les entreprises de savoir équilibrer entre les responsabilités économiques, sociales et environnementales et leur impact pour s'assurer que les attentes des parties prenantes sont prises en compte.

Ce modèle a traité les motivations de l'engagement social d'une manière différente que celle du modèle précédent en les classant sous 3 catégories, chaque catégorie est responsable sur un ensemble de pressions qu'elle exerce sur l'organisation, il a aussi donné une solution qui permet à l'entreprise d'intégrer la RSE en combinant entre ces trois catégories. Cependant, il n'a pas discuté de d'autres tels que les caractéristiques propres à l'entreprise que la littérature a traitée et débattues dans plusieurs études.

Une autre analyse a été donnée par Aguinis & Glavas (2012), qui explique les motifs incitatifs, les acteurs responsables et les résultats de l'intégration de la RSE.

**2.3.3 Modèle d'Aguinis & Glavas (2012) :**

Ce modèle repose sur une analyse à plusieurs niveaux (institutionnel, organisationnel et individuel). Les auteurs ont identifié pour chaque niveau des éléments qui expliquent les processus sous-jacents et les conditions dans lesquelles la RSE produit des résultats précis. Les éléments explicatifs du modèle sont décrits brièvement dans ce qui suit :

**\*Les prédicteurs :** Sont les antécédentes des actions et des politiques de RSE c'est-à-dire les initiatives de RSE. Ils sont regroupés en deux catégories, *réactives* (les raisons pour lesquelles les entreprises estiment qu'elles doivent s'engager dans la RSE) et *proactive* (les raisons pour lesquelles les entreprises choisissent de s'engager dans les initiatives de RSE).

**\* Les médiateurs :** Sont des variables qui donnent un aperçu des raisons pour lesquelles les initiatives de RSE aboutissent à certains résultats, ils sont regroupés autour de deux catégories : les *relations* (c.-à-d. les liens entre les parties comme une entreprise et ses intervenants internes

et externes ou entre les employés et leurs supérieurs) ; les *valeurs* (c.-à-d. les principes ou normes détenus par l'entreprise, les intervenants internes et externes).

\* **Les modérateurs** : Décrivent les conditions dans lesquelles les initiatives de RSE influencent les résultats. Ils sont classés dans 'les quatre P' : les *personnes* (tels que la haute direction, les superviseurs ou les employés), le *lieu* (le pays où l'entreprise est située et le degré de diversification internationale), le *prix* (le coût perçu de la RSE), le *profil* (les caractéristiques organisationnelles et contextuelles comme la taille de l'entreprise et les ressources disponibles).

\***Les résultats** : Les résultats des actions et des politiques de RSE ont été classé comme étant des *résultats externes* ou *internes*. Les résultats externes comprennent la réputation de l'entreprise, le choix de l'entreprise ou du produit par le consommateur. Les résultats internes, comprennent une meilleure perception de la qualité de la gestion. Aguinis & Glavas (2012), ont synthétisé le modèle proposé des différents déterminants de la RSE dans le tableau suivant :

**Tableau 1.3** : Modèle multi-niveaux et multidisciplinaire de la RSE

	Niveau institutionnel	Niveau organisationnel	Niveau individuel
<b>Prédicteurs</b> <i>(Réactifs / Proactifs)</i>	-Pressions des PP (actionnaires, consommateurs, médias, communauté locale, groupes d'intérêt) ;  -Réglementation, Normes, et Exigences de certification.	-Motivations Instrumentales et normatives ; - Mission ferme et Valeurs ; - Structure de gouvernance des entreprises.	-Supervision Engagement envers la RSE des Managers ; - Valeurs, besoins et Conscience en matière de RSE.
<b>Médiateurs</b> <i>(Relation et valeurs)</i>	-Relations avec les parties prenantes.	-Ressources intangibles -Interprétations managériales de la RSE Comme une opportunité	-Les perceptions des employés ;  -Leadership -Identité organisationnelle et fierté
<b>Modérateurs</b> <i>(Personnes, lieu, prix et profil)</i>	-Saillance des intervenants ; Régulation et croissance de L'industrie.	- Investissement en R & D et publicité ; -Latitude financière ; -Visibilité de la firme - contact avec le public -Taille de l'entreprise.	-Influences de surveillance ;  -Discrétion des employés.
<b>Résultats</b> <i>(Interne &amp; externe)</i>	-Réputation ;  -Fidélisation des consommateurs ;  -Relations avec les parties prenantes ;-Choix du client la firme ou produit.	- Performance financière ; - Capacités de la firme ; - Risque réduit.	-Identification organisationnelle ;  -Engagement des employés comportement organisationnel citoyen ;  -attrait à des employés potentiels.

Source : Etablit par nous-mêmes inspiré d'Aguinis & Glavas (2012)

Ce modèle résume les intervenants dans la démarche de la RSE, depuis sa conception en tant qu'initiative jusqu'à sa réalisation et les résultats obtenus selon chaque niveau.

Ainsi, la RSE est multidimensionnelle, elle mobilise et fait bénéficier à la fois l'ensemble de l'entreprise, son capital humain ainsi que ses parties prenantes, d'où est la nécessité de son intégration par les entreprises notamment avec la montée en puissance des outils et des instruments facilitateurs de l'adoption d'une démarche socialement responsable. Cependant, la RSE n'est pas une fin en soi, son intégration peut être complémentaire et croisée avec d'autres les activités de l'entreprise.

### **Section 03 : Les interactions de la RSE avec les autres domaines du management**

Depuis plusieurs années, l'opinion publique s'est penchée vers l'engagement social des entreprises notamment avec la percée des problèmes sociaux et environnementaux et les pressions des parties prenantes. Dès lors la responsabilité sociale des entreprises est devenue une mégatendance de portée mondiale (Midtun, 2006). Quant à eux, les entreprises ont répondu à ce mouvement, qui place "le social" au cœur des intérêts des entreprises, en introduisant la RSE dans leur gestion ou de l'utiliser comme une nouvelle manière d'entreprendre.

En effet, dans un contexte de mondialisation, de développement technologique d'accroissement de la concurrence, l'environnement de l'entreprise est devenu de plus en plus complexe et incertain. Face à cette situation, certaines entreprises étaient dans l'obligation de se montrer plus dynamique pour s'adapter à cet environnement en se basant sur le processus du management stratégique pour définir une stratégie RSE appropriée à l'entreprise et son activité.

D'autres, ont été face à un nouveau dilemme "innover sans compromettre au bien-être de la société, ou être socialement responsable sans entraver à la croissance économique". De ce fait, ces entreprises devaient trouver la formule adéquate, le juste milieu qui permet de trouver un terrain d'entente entre la RSE et l'innovation.

Et d'autres, ont trouvé dans "le social" un terrain dans lequel il est possible d'entreprendre (Boncler et al, 2003), elles se sont donc penchées vers la promotion de l'entrepreneuriat social, qui se considère comme un nouveau mode d'appréhender les besoins sociaux non résolus par les secteurs de l'économie capitaliste.

L'objet de cette section est de concrétiser les liens sous-jacents entre la RSE et les différents domaines de la gestion (la stratégie d'entreprise, l'innovation et l'entrepreneuriat social), et de

montrer que la RSE peut être introduite et utilisée par les entreprises de manière différentes sans compromettre leur développement et leur croissance économique. A cet effet, les questions qui se posent pour traiter ces interactions consistent à : cerner le rôle que peut jouer la RSE dans la définition de la stratégie de l'entreprise ; à déterminer les formules qui permettent de joindre efficacement la RSE et l'innovation, et ; à savoir si les entreprises émanant de l'entrepreneuriat social sont-elles par défaut des entreprises socialement responsables.

Pour apporter les réponses nécessaires, nous traiterons le lien entre la RSE et la stratégie de l'entreprise sous un éclairage théorique. Ensuite, nous évoquons le champ théorique qui étudie l'interaction entre la RSE et l'innovation dans les deux sens. Aussi, nous présentons la confrontation conceptuelle engendrée par l'association simultanée des pratiques innovantes et responsables. Enfin, nous abordons la relation entre la RSE l'entrepreneuriat social à travers un croisement théorique, afin de positionner chaque concept vis-à-vis de l'autre et clarifier les liens sous-jacents qui les réunissent.

### **3.1 L'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise :**

Au cours de la dernière décennie, la RSE est devenue un élément centrale de l'agenda des entreprises (Midttun, 2006), un passage obligé ( Bouglet, 2013), la nécessité d'intégrer des démarches socialement responsables n'est plus à prouver, mais plus tôt de savoir comment les entreprises peuvent-elles les intégrer dans leur stratégie. A cet effet, nous avons fait recours à diverses recherches antérieures qui traitent l'introduction de la RSE dans la réflexion stratégique des entreprises, permettant la création de valeur et favorisant la compétitivité de l'entreprise.

#### **3.1.1 Le lien entre la RSE et la stratégie :**

La réflexion sur le lien qui peut exister entre les actions de RSE et la stratégie d'entreprise ne sont pas récente. De ce fait, nous nous sommes basés sur l'étude de Burke et Logsdon (1996), qui identifient les relations entre la RSE et les intérêts stratégiques de l'entreprise. Burke et Logsdon(1996) ont proposé un ensemble de critères ou de dimensions pour évaluer les contributions probables des activités de RSE à la création de la valeur.

**\* Les critères d'évaluations de la RSE :** Ils sont définis comme suit :

- *Centralité* : c'est un moyen de mesure qui fournit une orientation à l'organisation pour savoir si les programmes et les politiques en matière de RSE s'alignent et sont conformes aux

## *Chapitre I : Vue d'ensemble de la RSE : Survol diachronique et ancrage*

missions et objectifs de l'entreprise. Les actions ou les programmes qui répondent à ce critère, génèrent des bénéfices futurs, leur mise en place devra être prioritaire au sein de l'organisation.

- *Spécificité* : désigne la capacité de l'entreprise à saisir les avantages d'un programme RSE propre à l'entreprise, tels que : l'investissement dans la recherche et le développement, qui conduit à la création des produits brevetables spécifiques à l'entreprise et bénéfiques pour la société. Cet investissement peut être favorisé sur un programme qui peut être partagé par d'autres industries ou la société en générale, sans pouvoir autant en tirer des avantages (tel est le cas des dons d'entreprise à des collectivités artistiques).

- *Proactivité* : elle reflète la mesure dans laquelle le comportement de l'entreprise est planifié en prévision des tendances économiques, technologiques, sociales ou politiques émergentes et en l'absence de condition de crise. Dans les environnements turbulents, les entreprises doivent constamment analyser leur environnement pour anticiper les risques du changement et identifier les problèmes sociaux qui peuvent constituer de nouvelles opportunités. Donc, il s'agit de trouver une politique RSE qui répond aux changements de l'environnement.

- *Le volontarisme* : Il est étroitement lié à la proactivité, dans le domaine de la RSE, l'entreprise qui dépasse les exigences et les normes minimales de qualité et de sécurité fait preuve de volontarisme. Ces activités offrent des avantages sur le plan stratégique et sur le plan de la responsabilité sociale.

- *La visibilité* : Elle désigne l'observabilité d'une activité commerciale et la capacité de l'entreprise à être reconnue par les parties prenantes internes et externes. La visibilité des activités de RSE et la publicité qui en découle peuvent produire des avantages économiques pour l'entreprise à travers les programmes créatifs sociaux, tels que les soins de santé complets, une garderie sur place et des prestations de formation continue. Ces activités mêmes si elles ne sont pas visibles pour les parties prenantes externes, elles peuvent améliorer la productivité, le moral et la loyauté des employés et donc retenir les meilleurs d'entre eux.

Par conséquent, si les activités de la RSE envisagées par l'entreprise respectent et répondent aux critères cités plus haut, ceci implique une création de valeur ajoutée propre à ces activités socialement responsables. En outre, la création de valeur apportée par la RSE peut prendre plusieurs formes.

**\* La création de valeur :**

La mesure ultime des avantages stratégiques des activités de RSE est la valeur qu'elles créent pour l'entreprise. La création de valeur se réfère au flux facilement mesurables des avantages économiques que l'entreprise s'attend à recevoir (Burke et Logsdon, 1996). Karen et al (2010) identifient trois dimensions par lesquelles la RSE peut créer de la valeur économique, sociale et environnementale (cité dans Baddache et Leblanc, 2015) :

*-Nouvelle création de valeur :* Elle correspond à offrir un nouveau service, créer un nouveau produit ou développer une nouvelle activité dont l'idée principale est de mettre la responsabilité sociale au centre d'intérêt de l'innovation.

*-Intégration de la valeur :* Il s'agit de créer de la valeur pour et par les parties prenantes, c'est-à-dire que l'entreprise ne peut pas créer ou développer une activité pour son propre intérêt au détriment des intérêts de ses parties prenantes qui deviennent les co-créateurs des orientations stratégiques prises par l'entreprise.

*-Redistribution de la valeur :* Cette dimension s'intéresse à la manière dont les valeurs environnementales, sociales et économiques sont distribuées dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, entre les multinationales et les PME, les consommateurs, fournisseurs et producteurs des pays développés et les pays en développement. Le commerce équitable peut illustrer cette dimension. La notion du commerce équitable est un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial, il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs, des travailleurs marginalisés (Lemay, 2010).

**3.1.2 La RSE pour gérer les actifs immatériels :**

L'environnement dans lequel l'entreprise est présente, subit des mutations profondes et permanentes, l'entreprise est dans l'obligation d'y faire face par la conception d'une stratégie appropriée aux enjeux et aux caractéristiques de cet environnement. Comme nous l'avons cité dans les paragraphes précédents, la stratégie s'appuie essentiellement sur l'évaluation de la capacité économique, technique ou matérielle de l'entreprise. Cependant, la réputation de l'entreprise, l'image auprès de ses parties prenantes, sa capacité à faire adhérer ces collaborateurs et à définir une culture interne mobilisatrice constituent des *actifs immatériels* capables de modifier réellement la valeur de l'entreprise. Porter l'attention aux actifs

immatériels peut affiner l'évaluation de l'entreprise et engendre une meilleure lecture de son environnement. La RSE peut constituer un moyen pour porter et gérer ces actifs immatériels de l'entreprise (Bello, 2015). Les actifs immatériels ou le capital immatériel, se compose de plusieurs éléments intangibles ayant un effet positif sur la valeur d'une entreprise (Lépineux et al, 2016). Il existe des principes de gestion qui constituent des éléments d'actifs immatériels et qui sont propre à la RSE, susceptible d'apporter des réponses en temps de crise et au moment où l'entreprise se trouve prise dans la rigueur économique et financière tel que Bello (2015) les a cités :

**\*L'écoute des parties prenantes :**

Les parties prenantes constituent un élément clés des politiques stratégiques d'entreprise. Pour une entreprise, gérer sa relation avec ses PP lui permet une meilleure gestion des risques et des opportunités offertes ;

**\*La transparence des règles internes :**

La transparence permet un ajustement optimisé des compétences et des ressources de l'organisation, il constitue un autre actif immatériel difficile à appréhender par la logique comptable. A cet égard, Helfer et al (2016) soulignent que les entreprises ayant une politique de RSE sont généralement dotées d'une certification de leurs produits, transparence et qualité de toute la chaîne de production, traçabilité des produits et des fournisseurs, elles peuvent cependant avoir des accès privilégiés aux fonds communautaires.

**\*Attractivité sociale :**

Elle se constitue par l'équité de traitement des collaborateurs, ce qui engendre une réputation de l'entreprise et une image auprès de ses parties prenantes. Sa capacité à faire adhérer ses collaborateurs est un actif immatériel qui peut modifier la valeur réelle de l'entreprise ;

**\*Responsabilisation des collaborateurs :**

Définir une culture interne mobilisatrice, le partage des savoirs et le développement personnel, est un axe de management qui assure le développement des entreprises les plus performantes.

Bello (2015) affirme que l'évaluation de l'entreprise se trouve conditionnée par la qualité de sa politique RSE, par conséquent le respect de ces principes devient une condition de succès pour l'entreprise. Donc, la RSE est un outil servant d'aide à la décision stratégique, il contribue à

l'évaluation des éléments intangibles, qui font partie d'un ensemble constitutif de la valeur globale de l'entreprise.

### **3.1.3 La RSE source d'avantage concurrentiel :**

La RSE peut être beaucoup plus qu'un coût, une contrainte ou un acte de bienfaisance. Elle peut être une source d'innovation et d'avantage concurrentiel (Porter et al, 2006). Sur la base de ce passage, il convient de savoir comment la RSE peut-elle être une source d'avantage concurrentiel ? Tout d'abord, l'avantage concurrentiel a été divisé en trois groupes, à savoir les avantages économiques ; managériaux et sociaux. Ces avantages se traduisent par l'amélioration de la performance à long terme (Berncka et al, 2012). La RSE peut être une source d'avantage concurrentiel à travers le renforcement de plusieurs moyens qui sont détaillés dans les paragraphes suivants (Ceglinski et al, 2016) :

#### **\*Augmentation de la confiance :**

Certains chercheurs prouvent que le premier résultat des activités RSE est la création d'une confiance entre l'entreprise et ces parties prenantes (Pivato et al, 2008 ; cités par Ceglinski et al, 2016). Perrini et al (2006), soulignent que la confiance est un atout fondamental dans toute relation commerciale. Les consommateurs font des choix conscients et choisissent souvent un produit ou un service guidé par la confiance, que l'entreprise inspire chez les consommateurs en particulier et chez les parties prenantes en générale. L'image que l'entreprise obtient suite à cette confiance lui donne une avance sur ses concurrents et affecte positivement sa réputation (Tuzimek, 2013).

#### **\*Amélioration de la réputation :**

Miles et al (2000) estiment que la réputation d'une entreprise est un indicateur de confiance et de responsabilité. De plus, une réputation supérieure permet d'avantage une concession sur les prix, meilleur moral, réduction des risques, plus grande souplesse stratégique et une performance financière. En réalisant des activités socialement responsables, l'entreprise acquiert une certaine popularité, gagne des prix et devient plus familier à son entourage. Une meilleure réputation et une bonne image améliorent la satisfaction des clients, ce qui se traduit par une augmentation des ventes et des bénéfices d'une entreprise (Tuzimek, 2013).

**\*Augmentation de la fidélité des employés :**

La construction d'une image positive renforce la position d'une entreprise dans le marché du travail, facilite la coopération avec les partenaires commerciaux et les administrations de l'état ce qui se traduit par avoir de meilleures relations avec le public et les autorités locales, l'obtention des soutiens de la collectivité locale ce qui facilite l'accès aux financements publics (Tuzimek, 2013).

Les facteurs cités ci-dessus découlent de l'intégration de la RSE dans les réflexions stratégiques et sa perception autant que source d'avantage concurrentiel, permettant d'augmenter la compétitivité de l'entreprise et perdurer sur son marché.

**3.1.4 La RSE stratégique :**

Bien que la RSE a connu un développement dans la littérature, il existe trois types de RSE que Lantos (2001) les a cernés et déterminés en faisant la différence entre la RSE « altruiste », « éthique » et « stratégique ». La RSE altruiste ou humanitaire consiste à contribuer au bien commun, les entreprises vont au-delà de la prévention des préjudices qu'elles ont causés. Ce type de RSE correspond au quatrième niveau de la pyramide de caroll (1979) « Les responsabilités philanthropiques ». La RSE éthique s'agit d'une responsabilité envers tout individu ou groupe où l'entreprise pourrait infliger un préjudice réel ou potentiel à la suite de ses actions. Tandis que la RSE stratégique est l'accomplissement des "responsabilités sociales" d'une entreprise qui est cependant admirable car elle crée une situation gagnant-gagnant dans laquelle l'entreprise et un ou plusieurs groupes de parties prenantes en tirent tous deux profit (Lantos, 2001). De ce qui précède, il est clair que la RSE altruiste engage l'entreprise à supporter des responsabilités en dehors de son champ d'activités et donc une hausse des dépenses sans avoir de retour. La RSE éthique vise à ce que l'entreprise corrige ses erreurs commises au détriment de la société. Dans l'éventail types de la responsabilité sociale de l'entreprise, la RSE stratégique semble constituer la forme idéale, elle répond aux besoins de la société sans compromettre les activités et les objectifs de l'entreprise. Cependant, sur les bases des recherches antérieures, nous tenons à expliquer comment l'entreprise peut-elle rendre son engagement social harmonieux avec sa stratégie globale et donc adopter une RSE dite « stratégique ».

A l'issue de la revue littérature, Les approches théoriques montrent que la RSE peut être intégrée dans la stratégie de l'entreprise car elle permet la création d'un avantage concurrentiel,

comme elle peut offrir des actions complémentaires à la stratégie globale de l'entreprise tel que l'amélioration de son image et sa réputation aux prés de ses employés et ses parties prenantes. En dépit de toutes les formes de la RSE, *la RSE stratégique* semble être la mieux appropriée pour accompagner la stratégie globale de l'entreprise car elle permet d'orienter les engagements sociaux de l'entreprise au mêmes sens de ses objectifs commerciaux et économiques.

### **3.2 RSE & innovation : Cadre théorique à double sens**

Etant donné que les recherches et les travaux portants sur la RSE et l'innovation sont abondants dans la littérature académique d'autant plus que ces concepts représentent des phénomènes complexes et multidimensionnels, différents auteurs ont adopté l'idée de l'existence d'une relation à double sens entre la RSE et l'innovation, c'est-à-dire que l'impact des actions de la RSE sur l'innovation, et l'effet l'innovation la RSE. Parmi les auteurs qui ont tenté d'analyser la nature de cette relation, McWilliams et Siegel (2000,2001) ont étudié le lien entre la RSE et la R&D qui est considéré comme une forme d'investissement en capital technique qui conduit à l'innovation en matière de produits et de procédés. Les auteurs supposent qu'il existe une corrélation positive entre ces deux, puisque de nombreux aspects de la RSE créent soit l'innovation de produits ou de procédés. Bansal (2005) affirme que la RSE favorise et encourage l'innovation. Lockelt et al (2006) ont analysé les aspects environnementaux par rapport aux innovations. Husted et Allen (2007) stipulent que La RSE peut créer des opportunités pour la réalisation des innovations par l'utilisation de moteurs sociaux, environnementaux ou de durabilité pour créer de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux produits, services, processus et un nouvel espace de marché. MacGregor et Fontrodona (2008) en utilisant une méthodologie d'étude de cas des entreprises d'Espagne, d'Italie et du Royaume-Uni, ont conclu que l'innovation peut être fondée sur la RSE quand elle vise à créer des produits et services qui ont un objectif social, tandis que la RSE axée sur l'innovation peut être davantage basée sur la création des processus sociaux et est motivée par la valeur. Cependant, Les travaux de Midttun (2007) offrent un cadre théorique composé d'un ensemble de théories qui traitent les deux sens de la relation, dans un premier sens l'innovation est considéré comme complémentaire à la RSE, dans le second sens, la RSE est introduite dans l'innovation, ce qui nous a servi comme base de référence pour mieux comprendre et explorer les interactions entre ces deux concepts.

### **3.2.1 Les similitudes entre les deux concepts :**

L'innovation et la RSE sont deux approches disjointes mais qui peuvent être conciliées autour de plusieurs points en communs que nous avons extraits des travaux et recherches antérieurs effectués sur ce sujet :

#### **\*Théorie de la firme :**

Selon Le Bas et al (2010), Les deux concepts sont généralement traités par deux types d'approches de la théorie de la firme qui sont *la théorie basée sur les ressources (RBV)* et *la théorie des parties prenantes (PP)* (Temri et al, 2015). La RBV met l'accent sur la nécessité pour l'entreprise de trouver des ressources, de les acquérir, les exploiter et savoir maîtriser l'utilisation combinée de ressources internes et externes à des fins stratégiques (Gardet et Mothe, 2010). De ce point de vue, Le Bas et al (2010) stipule que l'innovation peut mobiliser cette approche, elle est analysée en terme de connaissances captées dans l'environnement, fusionner avec les connaissances internes, traitées et transformer en nouvelles connaissances susceptibles de créer des innovations de toutes natures. Tout fois, on a vu dans la section précédente que la RBV est parmi les fondements théoriques de la RSE stratégique (Barney, 1991). L'engagement de l'entreprise dans des actions socialement responsables nécessite l'utilisation des ressources matérielles et humaines, néanmoins cet engagement n'engendre pas des couts supplémentaires car l'utilisation des attributs de la RSE peuvent entrainer des économies d'échelles.

#### **\* La théorie des parties prenantes :**

Elle peut aussi être un pont entre l'innovation et la RSE. L'innovation peut impliquer directement les parties prenantes à travers les récents développements relatifs à *l'Open innovation* (Chesborough, 2003). Les parties prenantes sont au cœur du concept de l'innovation ouverte qui repose principalement sur le dialogue avec les parties prenantes et la prise en considérations de leur préoccupation (MacGregor et Fontrodona, 2008). Egalement, les parties prenantes sont au centre d'intérêt de la RSE, la firme dépend fondamentalement de ressources provenant des acteurs externes (Pfeffer, Salancik, 1978), ou bien elle a l'obligation morale de répondre aux besoins des différentes parties prenantes externes (Donaldson, Dunfee, 1999 ; cité dans Temri et al, 2015). Donc les ressources peuvent être propres à l'entreprise (capital humain-matériel) ou bien peuvent être déduite de son environnement à travers le dialogue et la gestion de ses relations avec les parties prenantes, identifier leurs besoins, réaliser des activités

socialement responsables et des innovations tout en prenant en considération leurs préoccupations.

**\*Création de l'avantage concurrentiel :**

L'un des points qui assimilent la RSE et l'innovation est la création de l'avantage concurrentiel. En effet, comme nous l'avons vu précédemment la RSE peut-être une ressource ou une capacité qui conduit à la création d'un avantage concurrentiel (Hart, 1995). Macwilliams et al (2002) considèrent que les pratiques de RSE soutenues par des stratégies politiques peuvent être utilisées pour créer un avantage concurrentiel durable. Dans le même sens l'innovation est reconnue comme source majeure d'avantage concurrentiel à travers sa capacité de développer, améliorer et différencier les produits et services de l'entreprise et renforcer ses investissements. Comme le stipule Beregheh et al (2009), le rôle de l'innovation consiste à créer de la valeur et maintenir l'avantage concurrentiel. Selon Lengnick-Hall (1992), l'innovation quel que soit son type est une source d'avantage concurrentiel indispensable à la survie des firmes. Donc la plupart des auteurs se sont convenus à l'idée que l'innovation et la RSE conduisent à la création d'un avantage concurrentiel durable pour les entreprises.

**\* Fusion RSE-innovation dans de nouveaux concepts :**

L'association des deux courants donne naissance à un nouveau concept celui de *l'innovation responsable* qui correspond à l'adoption d'une innovation induite par un management guidé par des pratiques de RSE (Ingham, 2011). Elle ne concerne pas seulement la question du champ social et environnemental, mais aussi la façon dont cette innovation est menée, notamment en impliquant les parties prenantes (OSEO, 2012). Ce concept recouvre à son tour deux autres concepts, ceux d'éco-innovation et *innovation sociale* (Ingham, 2011). L'éco-innovation ou l'innovation environnementale, selon Kemp et al (2001) consiste en des processus, techniques, systèmes et produits nouveaux ou modifiés pour éviter ou réduire les dommages environnementaux. Par conséquent, ce nouveau concept combine entre l'innovation et la RSE, il permet la réalisation des innovations tout en intégrant le volet environnemental de la RSE. Le second concept correspond à l'innovation sociale, elle fait référence aux activités et services innovants qui sont motivés par l'objectif de répondre à un besoin social et qui sont principalement diffusés par des organisations dont les objectifs principaux sont sociaux (Mulgan, 2006). L'innovation sociale apporte de nouvelles réponses et solutions aux problèmes sociaux. Ces trois nouveaux concepts seront plus détaillés dans les paragraphes qui suivent.

En conclusion, la RSE et l'innovation si elles sont utilisées de manière appropriées et complémentaires, conduisent à la création d'un avantage concurrentiel durable en se basant sur les ressources internes de l'entreprise ou externes provenant de son environnement et de ses relations avec ses parties prenantes. D'autant plus, l'émergence de nouveaux concepts qui associent ces deux approches prouvent qu'ils peuvent être introduites simultanément dans l'entreprise dont l'objectif est l'amélioration de la performance économique de l'entreprise et assurer sa durabilité en favorisant le bien-être des individus et des collectivités.

### **3.2.2 Le dualisme entre la RSE et l'innovation :**

Le cadre conceptuel entre la RSE et l'innovation montre que ces deux concepts peuvent être alignés dans un sens où la RSE peut être ancrée dans l'innovation et celle-ci peut être fondée sur la RSE comme le propose MacGregor et Fontrodona (2008). Ces auteurs ont conclu que l'innovation basée ou guidée par les activités de la RSE consiste à faire les bonnes actions "*doing the right things*", tandis que la RSE axée sur l'innovation consiste à faire les actions d'une bonne manière "*doing things right*". En effet, dans certaines entreprises la RSE conduit à l'innovation, ce qui peut être expliqué par le fait que l'entreprise est guidée par ses valeurs, elle prend en considération l'impact de ses activités sur l'environnement et la communauté. En revanche, l'innovation conduit à la RSE dans les entreprises qui sont principalement axées sur la création de valeurs. Ces entreprises valorisent leur main d'œuvre, leur chaîne de production et leurs clients et investissent dans le but de créer une valeur ajoutée (CE, 2007). Les entreprises sont en mesure de choisir une des deux trajectoires soit les deux en même temps et donc mettre en œuvre des activités d'innovation et de RSE de manière complémentaire (Ferauge, 2013). Cette réflexion bidirectionnelle engendre l'apparition de deux concepts, la RSE innovante et l'innovation responsable qui recouvre à la fois l'innovation sociale et l'éco-innovation (Temri et al, 2015).

#### **\* RSE innovante :**

Nombreuses sont les travaux qui ont associés la RSE à l'innovation, ils reconnaissent qu'il existe des retombées entre les deux concepts. Dans cette partie nous nous intéressons à l'utilisation de la RSE comme outil d'innovation. A cet effet, nombreux auteurs ont considéré la RSE comme un vecteur d'innovation créatrice de valeur (Grayson, Hodges, 2004 ; Rennings, Ziegler, Ankele, Hoffmann, Little, 2006; Berger-douce, 2011 ; cité dans Guillaud, 2015). D'autres auteurs affirment que la RSE peut stimuler l'innovation. Porter (1991) fut un des pionniers de ce courant de pensée. Il affirme que la prise de conscience de la responsabilité en

particulier environnementale de la firme pouvait amener celle-ci à des actions innovantes et créatrices de valeur auxquelles elle n'aurait pas pensé autrement (Porter et van der Linde, 1995a, 1995b). Kanter (1999) soutient, pour la grande entreprise, la RSE placées au cœur de l'activité permet de créer des opportunités d'innovations contribuant à la performance. Porter et Kramer (2006) affirment que "la RSE peut être bien plus qu'un coût, une contrainte ou un acte de charité - elle peut être une source d'opportunité, d'innovation et d'avantage concurrentiel". Pasquero (2005) Asselineau et Piré-Lechalard (2008) et Delpuech (2009), invitent à considérer la RSE et son intégration comme une nouvelle manière de gérer l'entreprise ; une pratique managériale innovante (Bonneveux et al, 2011). A cet effet, nous nous sommes intéressés à la manière dont les actions de l'entreprise peuvent être socialement responsables et innovantes.

**\*Ancrage de la RSE dans l'innovation :**

Pour expliquer le concept de la RSE innovante, Preuss (2010) s'est basé sur les travaux de la RSE qui s'inspirent carrément de la littérature sur l'innovation, notamment celle de l'OCDE (1997). Il a défini la RSE innovante comme comprenant :

- Innovation technologique en matière de RSE : Le développement de produits nouveaux ou améliorés ou de nouveaux processus de production qui offrent un équilibre supérieur, d'un point de vue sociétal, des avantages économiques, sociaux et environnementaux ;
- L'innovation organisationnelle en matière de RSE : Modifications de la structure organisationnelle, de la stratégie d'entreprise ou des techniques de gestion qui permettent à l'entreprise de mieux réaliser une performance économique, sociale et environnementale intégrée.

En 2011, Preuss a proposé une autre définition de la RSE innovante en combinant la définition de la RSE avec la définition de l'innovation comme suit : « *RSE innovante = conception de nouveaux moyens de répondre aux préoccupations sociales et environnementales + intégration de ces dernières dans les opérations commerciales et les interactions avec les parties prenantes* ».

A la lumière de ces définitions, la RSE innovante désigne toutes formes d'innovation que l'entreprise peut créer afin de satisfaire un besoin sociale ou environnementale tout en prenant compte des attentes des parties prenantes. Parce que la RSE innovante constitue une nouvelle

manière d'appréhender la RSE sous l'ongle de l'innovation, Preuss (2011) à utiliser le modèle des 4P de l'innovation (innovation de produits ; processus ; positionnement ; paradigme dominant) de Francis et Bessant (2005) pour rendre la RSE innovante opérationnelle. Les 4P de la RSE innovante sont expliqués comme suit :

- *RSE-P1 : L'innovation dans le contenu des projets RSE* : L'innovation dans les projets en matière de RSE peuvent être traitée par la mise en œuvre des outils tels que la conception pour l'environnement (Fiksel 1996 ; Lenox et al. 2008) ; ou la conception durable (Carrano et Thorn 2006). Sur le plan social, elle peut se concrétisée par l'adoption de l'approche du bas de la pyramide (BOP), qui prône sur la satisfaction des besoins de la catégorie des pauvres consommateurs par la baisse des prix selon leur pouvoir d'achat (Preuss, 2011).

- *RSE-P2 : L'innovation dans le processus RSE* : L'innovation dans le processus de RSE sur le plan environnemental concerne la réduction des impacts sur l'environnement par la réutilisation des emballages, la gestion des déchets. Aussi par la modification de la structure organisationnelle, ma stratégie d'entreprise ainsi les techniques de gestion et les rendre mieux adaptés pour réaliser des performances économiques, sociale et environnementales intégrées (Preuss, 2011).

- *RSE-P3 : L'innovation dans le positionnement RSE* : L'innovation dans le positionnement RSE peut se faire par institutionnalisation de nouveaux modes de gouvernance et d'engagement des parties prenantes et en modifiant ses pratiques matérielles en adoptant des énergies renouvelables (Wit et al. 2006 ; Backer 2008 ; cités par Preuss, 2011).

- *RSE-P4 l'innovation dans le paradigme de la RSE* : L'innovation dans le paradigme de la RSE est par nature plus difficile à identifier, elle consiste à ajouter le mécénat d'entreprise à l'approche axée sur les affaires par exemple la création des fonds de soins pour les travailleurs, mettre en place des garderies dans leurs communautés et d'autres activités qui peuvent servir à résoudre plusieurs conflits syndicaux-patronaux (Preuss, 2011).

### **3.2.3 L'association de la RSE-innovation :**

Il s'agit d'associer l'innovation avec la RSE qui donne naissance à de nouvelles formules permettant de joindre les qualités des deux concepts.

**\*Innovation sociale :**

En réponse aux crises répétitives et durables que le monde a connues depuis plusieurs années, la notion de l'innovation sociale a émergé pour apporter des solutions aux problèmes sociaux et environnementaux. Ce concept novateur, fait appel à plusieurs définitions, Harrison et al (2006) soulignent que l'innovation sociale consiste à créer de nouvelles pratiques, procédures, règles, approches ou institutions introduites en vue d'améliorer les performances économiques et sociales, de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux et/ou de combler un déficit de régulation et de coordination. Kesselring et Leitner (2008) affirment que les innovations sociales sont des éléments du changement qui peuvent créer de nouveaux faits sociaux, c'est-à-dire impactant le comportement d'individus ou de certains groupes sociaux dans un sens, et vers des objets reconnus pour lesquels le souci économique n'est pas prioritaire. Pour d'autres auteurs, les innovations sociales concernent toute nouvelle approche, pratique, ou intervention, ou encore, tout nouveau produit/service mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social (Tardif, 2005 ; Dandurand, 2005 ; Mulgan et al, 2007 ; Hess, Warren, 2008, cité dans Persais, 2013). Par conséquent, la majorité des définitions s'accordent à dire que l'innovation sociale apporte des réponses nouvelles à des besoins sociaux mal ou peu satisfaits car ils ne sont pas ou ne sont plus perçus comme importants pour le marché, l'État, ou encore un autre agent collectif. Elles apportent des changements dans les relations sociales, en particulier par rapport à la gouvernance, qui devraient permettre la satisfaction des besoins, mais également l'amélioration de la participation des groupes exclus à la prise de décision. Elles permettent également d'augmenter la capacité sociopolitique et l'accès aux ressources nécessaires à la matérialisation des droits, à la satisfaction des besoins humains et à la participation (Hillier et al, 2004).

**\* L'éco-innovation :**

En ce qui concerne la durabilité environnementale, la littérature a souligné un ensemble d'avantage que les entreprises peuvent tirer de l'intégration des mesures environnementales dans leur activité. Porter et van der Linde (1995) considère la durabilité environnementale comme une opportunité et une logique gagnant-gagnant. Elle permet la réduction des coûts, un renforcement de la durabilité, la création de nouveaux marchés pour des produits et des procédés respectueux de l'environnement (Rennings, 2000) et par conséquent l'augmentation des ventes et la réalisation d'un retour sur investissement (Fierman, 1991). De ce fait, l'éco-innovation a suscité l'attention de plusieurs auteurs notamment le comportement des

entreprises, les facteurs qui les incitent à intégrer la dimension environnementale dans leur réflexion.

L'éco-innovation, l'innovation environnementale et l'innovation verte sont des termes utilisés pour désigner une solution ou un ensemble de solutions alternatives visant à mesurer, surveiller, limiter, corriger, prévenir et/ou réduire les dommages causés à l'environnement et au climat, ainsi qu'à gérer les impacts environnementaux négatifs et à respecter les objectifs du développement durable (Depret et al., 2009). Ces solutions peuvent être tout autant de nature technologique (produits ou procédés), organisationnelle, managériale ou encore institutionnelle (Gasmi et al, 2003). Pour Oltra et Saint Jean (2005), l'éco-innovation est une combinaison de compétences, de savoirs, d'équipements et d'organisations requises pour réaliser certains objectifs environnementaux et se conformer à certaines réglementations et pour produire de nouveaux artefacts technologiques. la Commission européenne, a défini l'éco-innovation comme "la production, l'assimilation ou l'exploitation d'un produit, d'un processus de production, d'un service ou d'une méthode de gestion ou d'affaires qui est nouveau pour l'organisation (qui le développe ou l'adopte) et qui se traduit, tout au long de son cycle de vie, par une réduction des risques environnementaux, de la pollution et des autres impacts négatifs de l'utilisation des ressources (y compris l'utilisation d'énergie) par rapport aux autres solutions pertinentes" (Arumdel,2009). Cependant, se conformer à la réglementation en se basant sur des procédés respectueux à l'environnement pour produire des produits écologiques peut être coûteux pour l'entreprise mais ne peut guère entraver l'entreprise à réaliser ses objectifs en termes de profit. En effet, Shrivastava (1995) identifie un certain nombre d'avantages compétitifs potentiels liés à l'éco-innovation tels que la réduction des coûts, augmentation des revenus par extension du marché, renforcement des liens avec les fournisseurs, amélioration de la qualité, création d'une stratégie unique et inimitable, réduction des risques, bénéfices sociaux et sanitaires, amélioration de l'image et la mise à l'abri des aléas réglementaires (Temri,2011). Et donc l'éco-innovation présente toutes actions ou solutions présent par une entreprise permettant à celle-ci de s'ajuster avec les lois et les normes du développement durable, en se basant sur des technologies dites propres qui permettent une modification et une optimisation des procédés existant ou la substitution des technologies par d'autres moins néfaste pour l'environnement (Laforest, 1999).

Les travaux de recherches ont tenté de concilier la RSE et l'innovation en vue de développer un champ qui peut joindre les deux concepts. En effet, ces deux concepts représentent des enjeux stratégiques pour l'entreprise, ils constituent une source d'avantage concurrentiel et une

source de différenciation. De plus, chaque concept peut être mit en œuvre pour favoriser le deuxième, la RSE peut être perçue comme une source d'opportunités pour l'innovation, et l'innovation apparait comme un argument efficace de l'engagement social des entreprises et peut-être impliquer dans son processus. De plus, l'émergence des nouveaux concepts d'éco-innovation, innovation sociale, RSE innovante, constitue désormais l'illustration théorique et pratique de la liaison favorable entre les deux concepts.

### **3.3 Les frontières entre la RSE & l'entrepreneuriat social :**

L'entrepreneuriat social repose sur une motivation sociale conditionnée par la viabilité économique (Tixier, 2012). Il s'agit de réaliser un but en faveur de la société, résoudre les problèmes liés à la citoyenneté, la pauvreté, le chômage et l'exclusion sociale des personnes. Par ailleurs, ces actions doivent se baser sur des activités qui engendrent un rendement financier pour assurer leur continuité. Cependant, l'entrepreneuriat sociale reste encore une notion floue en raison de son caractère multidimensionnel. Les chercheurs se sont concentrés sur des différents aspects, en donnant une multitude de définitions qui dégagent un ensemble de caractéristiques complémentaires. Certains auteurs considèrent que l'entrepreneuriat social reflète les entreprises commerciales qui se soucient des impacts sociaux. Cette première perception repose sur le principe de l'utilisation des ressources générées par des activités commerciales pour faire progresser et soutenir des activités sociales. D'autres perçoivent l'entrepreneuriat social comme un moyen d'innovation pour réaliser un impact social, les entrepreneurs sociaux se concentrent sur les problèmes sociaux et les considèrent comme des opportunités pour innover en mettant en place de nouveaux arrangements sociaux. Pour Boutillier (2008), l'entrepreneuriat social n'est pas un secteur, mais une manière d'entreprendre différente, une approche alternative pour traiter les grandes questions sociales. Il repose sur un processus lié à la découverte d'occasions (Zahra et al, 2006), il crée des solutions innovantes aux problèmes sociaux immédiats et mobilise également les idées, les capacités, les ressources et les dispositions sociales requises pour des transformations sociales durables à long terme (Alvord et al, 2004). Il peut se produire également à l'intérieur ou à travers les secteurs associatifs, commerciaux ou publics (Austin et al, 2006).

L'engouement croissant de l'entrepreneuriat social s'explique par une série d'éléments. Selon Janssen et al (2012), l'entrepreneuriat social est générateur de bienfaits et de progrès dans de nombreux domaines tels que : la santé ; le développement durable, la livraison de biens et services aux plus démunis ou la défense des droits de l'homme. Il permet d'apporter des solutions aux problèmes financiers des organisations sans but lucratif et il permet également

d'apporter le soutien aux individus porteur de projet porteur d'intérêt pour la communauté. Ces éléments font en sorte que l'entrepreneuriat social et la RSE se partagent des affinités et qui peuvent parfois conduire à une certaine confusion entre les entreprises de l'entrepreneuriat social et les entreprises socialement responsables.

### **3.3.1 Regard croisé sur la RSE et l'entrepreneuriat social :**

La RSE a pour objectif de concilier la viabilité économique, sociale et environnementale des entreprises économiques, dans le même ordre d'idée, l'entrepreneuriat social partage des objectifs similaires. Tixier (2012) stipule que cette nouvelle forme d'entrepreneuriat représente un concept affilié aux concepts de la RSE. A cet effet, nous avons consacré cette partie pour comparer les deux concepts, évaluer les principes de l'entrepreneuriat social à l'aune des critères de la RSE et identifier le degré d'engagement social des entreprises sociales pour faire un rapprochement entre les deux modèles.

#### **\* Comparaison entre la RSE & l'entrepreneuriat social :**

Comparer la RSE et l'entrepreneuriat social consiste à mettre en évidence les points en communs entre les deux concepts et distinguer les spécificités de l'entreprise sociale de ceux des entreprises socialement responsables.

*-Les convergences entre les deux concepts :* La responsabilité sociale des entreprises et l'entrepreneuriat social sont orientés vers un mouvement qui tente de concilier l'économie et le social. En effet, les travaux qui traitent séparément chacun de ces concepts ont révélé plusieurs points en communs qui créent un rapprochement entre les entreprises économiques socialement engagées et les entreprises de l'entrepreneuriat social (entreprises sociales). L'aspect volontiers est le premier point partagé entre les deux concepts. D'une part la RSE telle que définie par la Commission Européenne (2002) désigne une action volontaire d'intégrer des préoccupations socialement responsables dans l'activité de l'entreprise. D'autre part, on trouve que les travaux sur l'entrepreneuriat social le définissent en tant qu'une action volontaire menée par un groupement de personnes désirent d'entreprendre d'une façon différente « entreprendre autrement » sur la base des valeurs et des principes humanistes (Stokkink et al, 2012). La relation avec les parties prenantes et la réalisation d'un objectif social sont deux autres points de similitudes entre la RSE et l'entrepreneuriat social. En effet, l'intégration de la RSE dans les activités d'une entreprise implique l'inclusion de ses parties prenantes dans les décisions stratégiques, tandis qu'en entrepreneuriat social, les parties prenantes font parties intégrante de la gouvernance d'entreprise (CODES, 2007). Concernant l'objectif social, il désigne un des

principes sur lequel la RSE est fondée et la raison d'être, voir le cœur de l'entrepreneuriat social. Persais (2013) affirme que les entreprises sociales et les entreprises d'engagement social semblent être sur un « *pied d'égalité* » sur le plan social.

*-Distinguer la RSE de l'entrepreneuriat sociale :* Malgré l'existence des similitudes, notamment dans l'association des logiques contradictoires soit l'économique et le social, l'entrepreneuriat social semble se distinguer des pratiques de la RSE (Four et al, 2016). La première différence réside dans la nature de chaque concept. En effet, les recherches sur la RSE se sont convenues que celle-ci désigne un ensemble de pratique qu'une entreprise met en œuvre au-delà de ces exigences légales, alors que l'entrepreneuriat social n'est pas un ensemble de pratique mais un courant de pensée, un état d'esprit (Draperi, 2010 ; Boutillier, 2008). La deuxième différence concerne le secteur dans lequel s'opère chaque concept. L'historique de la RSE montre que celle-ci concerne les entreprises du secteur classique (privé & public) à vocation économique, qui, à travers la RSE tentent de diminuer et de rectifier les impacts néfastes de leurs activités sur la société et l'environnement. Cependant, l'entrepreneuriat social s'inscrit dans une réalité de l'économie sociale (Barthélémy et Slitine, 2011), dans ce sens, les travaux du réseau l'EMES affirment que l'entrepreneuriat social prend une large part de l'économie sociale. La troisième différence fait référence à la logique suivie par chaque concept. La RSE suit une orientation commerciale (image de marque par exemple) centrée sur la concurrence (se différencier des concurrents) et l'intérêt personnel (profit), alors que l'entrepreneuriat social suit une logique civique qui vise le bien collectif, la résolution d'un problème social, basée sur une gestion démocratique et participative (Hervieux et al, 2013). Bien que la relation avec les parties prenantes constitue le point en communs entre les deux concepts, il représente également un appoint en raison de la place que chaque concept accorde aux parties prenantes. Effectivement, les entreprises socialement responsables intègrent les intérêts des parties prenantes dans leurs activités et leur en rendent compte. Cependant les entreprises relevant de l'entrepreneuriat social offrent une plus grande place aux parties prenantes allant jusqu'à les intégrer dans la gestion de l'entreprise, autrement dit ce type d'entreprise est à la base construit à travers un partenariat avec les différents acteurs locaux où l'entrepreneur social est mandataire de l'ensemble des parties prenantes (Stokkink et al, 2012 ; Draperi, 2010). Au même titre que la relation avec les parties prenantes, la finalité sociale est au cœur de la RSE et de l'entrepreneuriat social, la différence est une affaire de classement des priorités, au moment où l'entrepreneuriat social fait de la mission sociale une priorité, les entreprises socialement responsables place la mission sociale au second rang après la mission

économique. Elles utilisent la RSE comme un moyen qui permet de réaliser une vocation économique tout en assumant les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. A l'opposé, les entreprises sociales utilisent des modalités économiques comme moyen pour parvenir à leur finalité sociale, le profit engendré par son rôle commercial est un moyen de la remplir et non une fin en soi (Stokkink et al, 2012 ; Brouard et al, 2010 ; Fontan et al, 2008). De cette comparaison, nous concluons qu'il existe des liens sous-jacents sous forme d'affinités partagées entre la RSE et l'entrepreneuriat social, mais aussi des différences significatives notamment sur le degré d'implication de chaque élément commun définissant les deux concepts.

### **3.3.2 Mesurer l'entrepreneuriat social à travers les principes de la RSE :**

En 2013, Le gouvernement suédois dans son rapport « le plan national d'actions RSE », a considéré la RSE comme un entrepreneuriat durable, il privilégie ce terme pour parler de la responsabilité sociale des entreprises (Gahlam, 2019). En effet, La RSE joue un rôle de régulation des différentes formes d'entrepreneuriat, elle permet de reconfigurer la réalité entrepreneuriale et permet aussi d'être une courroie de conciliation entre les motivations économiques, sociales et environnementales (Four et al, 2016). Dans ce sens, Schaltegger et al (2011) identifient quatre types d'entrepreneuriat orientés vers la durabilité et qui représentent quatre principaux types d'entrepreneuriat : entrepreneuriat durable ; entrepreneuriat social ; entrepreneuriat institutionnelle et éco-entrepreneuriat. Chaque type d'entrepreneuriat répond à un axe de la RSE.

En ce qui concerne l'entrepreneuriat social, il constitue la forme qui place le volet social au cœur de son métier, il a pour but de favoriser le développement durable (Kmar et al, 2017), or que cela n'est réalisable que si l'entrepreneuriat social permet le respect et l'intégration de toutes les dimensions de la RSE, d'où est l'utilité de savoir dans quelle mesure l'entrepreneuriat sociale répond aux principes de la RSE ? Est-ce que les entreprises créent par cette forme d'entrepreneuriat sont par définition socialement responsables ? A cet égard, Michaud et Audebrand (2014) supposent qu'il existe une relation de congruence entre les principes adoptés par les entreprises sociales et ceux de la RSE, ils proposent une analyse permettant de donner un aperçu des entreprises sociales à travers les axes qui définissent la RSE :

#### **\*L'axe économique :**

La dimension économique de la RSE exige une gestion à long terme voir durable (Akeb et al, 2015). A cet égard, l'entreprise sociale obéit au principe du réinvestissement des bénéfices, elle repose sur une activité commerciale ayant essentiellement des objectifs sociaux, dont les

surplus sont principalement réinvestis dans l'activité elle-même ou dans la communauté (DTI, 2002). De ce principe découle que la gestion d'une entreprise sociale est nécessairement durable, car le principe de redistribution implique naturellement une gestion durable et crée de la cohésion sociale orientée vers le bien le bien-être de la communauté (Michaud et al, 2014).

**\*L'axe social/ sociétal :**

Cet axe concerne la santé, la sécurité et le bien-être des employés, agir en bon citoyen dans la communauté locale, la création d'un dialogue sociale formel permettant la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes dans la prise de décision (Akeb et al, 2015 ; Bansal, 2005). A cet égard, les entreprises sociales relèvent certaines caractéristiques qui répondent à ce principe et qui témoignent de son engagement social : l'inclusion des parties prenantes au sein même de l'entreprise, la démocratie interne, l'ancrage territorial. D'autant plus, le principe de rentabilité sociale a poussé les entreprises sociales de se doter « des principes qui favorisent l'accumulation collective, le traitement équitable des travailleurs et des utilisateurs, et le réinvestissement dans la communauté » (Bouchard, Cruz-Filho et Saint-Denis, 2011 ; Cité dans Michaud et al, 2014)

**\*L'axe environnementale/ écologique :**

Il s'agit de minimiser l'impact écologique des activités de l'entreprise en adoptant des systèmes de gestion environnementales conformes à des normes, contribuant ainsi à construire la crédibilité d'une entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes (Walley et al, 1994 ; cité dans Akeb et al, 2015). A l'encontre de cet axe, la responsabilité environnementale et écologique n'est pas une exigence qui contraint les entreprises sociales, mais cela n'empêche pas que celles-ci peuvent intégrer ce principe au sein de leur activité, car leur ancrage territorial les incite à porter un intérêt à leur impact environnemental (Michaud et al, 2014). Blanc (2008) suppose aussi que l'absence des pressions financières par des actionnaires permet à ces entreprises d'être plus attentives aux demandes des parties prenantes d'une part, et d'envisager avec plus de facilité de se lancer dans un projet à caractère environnemental de faible rendement. D'autre part, Draperi (2010) stipule que les activités de l'entreprise sociale peuvent être complémentaire à celle des entreprises classiques, celles-ci provoquent un accroissement sans limite des atteintes environnementales et écologiques (pollution, exploitation abusive des ressources naturelles...). Ces problèmes causés par les entreprises économiques constituent des opportunités voir de nouveaux marchés pour les entreprises sociales.

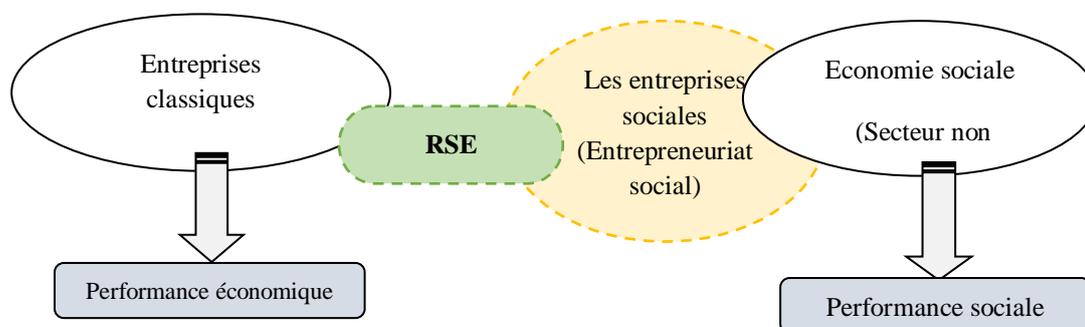
Par conséquent, l'entrepreneuriat social répond plus ou moins aux principes de la RSE, les entreprises sociales sont caractérisées par un fort engagement social et peuvent cependant être un modèle type pour les entreprises économiques désirant de rejoindre l'engagement social et la durabilité.

### 3.3.3 Rapprochement entre la RSE et l'entrepreneuriat social :

La RSE est désormais perçue comme un langage commun entre les entreprises classiques et sociales. Le développement d'un entrepreneuriat social a permis d'estomper les frontières entre les secteurs "for profit" (correspond aux entreprises du secteur privé et public visant la réalisation du profit voire les performances économique) et le secteur "non profit" (constitué des organisations à but non lucratif visant la performance sociale), pour faire place à un continuum de formules, orienté à des degrés variables vers la société et la recherche du profit (Defourny et Mertens, 2008).

L'entrepreneuriat social a introduit de nouveaux acteurs dans l'économie sociale et solidaire d'une part, d'autre part, il met en œuvre des innovations sociales à la frontière entre les entreprises classiques et les organisations à but non lucratif (Le et Monnoyer, 2019). Le schéma suivant permet de visualiser le positionnement des entreprises sociales par rapport à la RSE.

**Figure 1.3 :** Les frontières entre la RSE et l'entrepreneuriat social



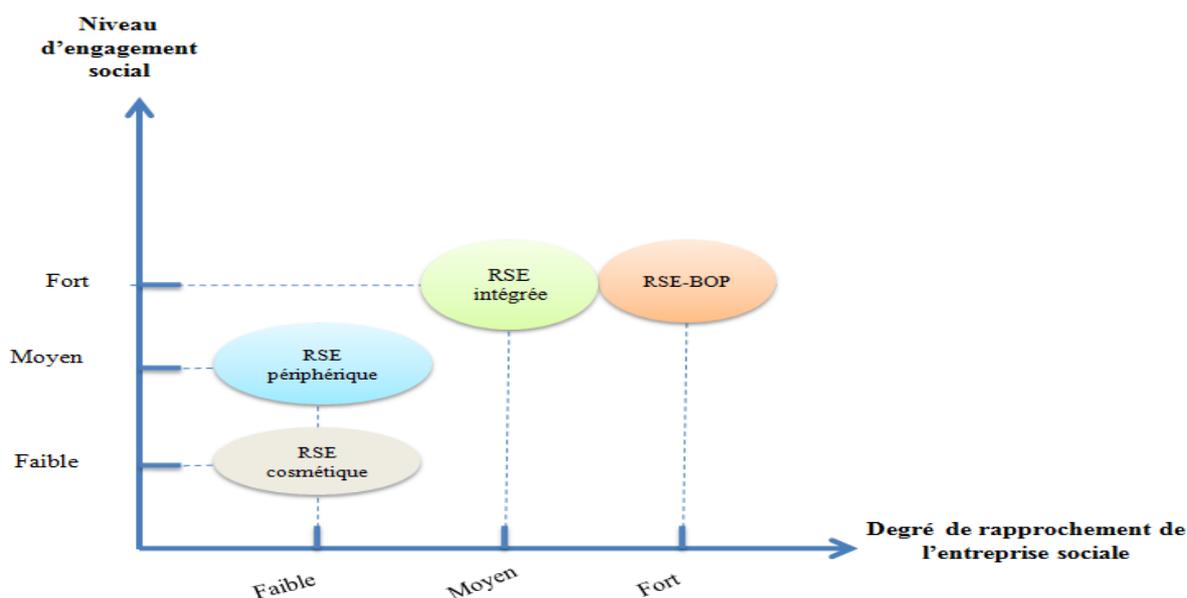
Source : Stokkink et al (2012)

#### \*La position de la RSE vis-à-vis de l'entrepreneuriat social :

L'analyse des liens sous-jacents existants entre la RSE et l'entrepreneuriat social montre qu'une entreprise classique peut se référer aux entreprises sociales en intégrant la RSE dans ses activités. A cet effet, les recherches qui ont traité la relation entre la RSE et l'entrepreneuriat social ont tenté de savoir quel niveau d'engagement social peut conduire l'entreprise classique à un modèle de l'entreprise sociale. A ce titre, il convient d'analyser les niveaux d'engagement

social des entreprises classiques, en les comparant avec les principes des entreprises sociales. Rappelons qu'il existe quatre niveaux stratégiques en matière de RSE : la RSE cosmétique, périphérique, intégrée et Bottom of the pyramide (BOP). En se basant sur les travaux de Martinet et Payaud (2007) nous avons tenté d'identifier le niveau d'engagement qui permet une assimilation à une entreprise sociale comme le montre la figure suivante :

**Figure1.4 :** Positionnement des niveaux de RSE vis à vis l'entreprise sociale



**Source :** Elaboré par nous-mêmes, inspiré de Martinet et Payaud (2007)

La figure classe les niveaux d'engagement dans la RSE à partir du niveau le plus faible qui désigne l'entreprise sans engagement responsables jusqu'à l'entreprise avec le niveau d'engagement le plus élevé (RSE-BOP) qui permet de faire un rapprochement entre une entreprise socialement responsable et l'entreprise sociale.

**\* Le modèle de rapprochement :**

La RSE-BOP est une stratégie qui vise à réaliser des profits à travers la satisfaction des besoins de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté. Cette idée repose sur le fait que le marché potentiel présenté par cette population est gigantesque, même si le pouvoir d'achat individuel est très faible, les entreprises ont la possibilité d'investir dans ces marchés qui constituent un terrain propice pour réconcilier leurs objectifs économiques et sociaux (Garette et al, 2015). La responsabilité sociale des entreprises axée sur la base de la pyramide (RSE-BOP) place la lutte contre la pauvreté au centre de ses préoccupations. Les entreprises engagées dans cette stratégie visent à répondre aux besoins fondamentaux des populations marginalisées

et contribuent ainsi aux objectifs énoncés dans le rapport mondial sur le développement humain (PRUD) de 2003, tels que l'éradication de l'extrême pauvreté et de la faim, ainsi que la préservation durable des ressources environnementales, etc. De plus, pour mettre en œuvre ce type de stratégie RSE, il est nécessaire que l'entreprise s'implante à proximité de la population ciblée afin de la comprendre, d'écouter ses attentes, d'intégrer les subtilités culturelles et les spécificités du marché visé, et de respecter les normes locales du territoire concerné (Payaud et Martinet, 2010).

Les entreprises de la RSE-BOP visent la performance économique (rentabilité, retour sur investissement, profit) et la performance sociale qui, selon Cheillan et al (2016) se subdivise en deux types de performance : **la performance socio-BOP** qui reflète l'utilité sociale tirée de la consommation du produit BOP et qui entraîne une amélioration des conditions de vie ; **La performance éco-BOP** qui représente les externalités économiques liées à l'activité d'exploitation du produit BOP, induisant le développement des conditions de marché. Ce type d'engagement semble proche du modèle de l'entreprise relevant de l'entrepreneuriat social. Pour vérifier cette hypothèse, Martient et Payaud (2007) ont essayé de démontrer la possibilité de conduire une entreprise engagée vers la BOP à une entreprise sociale. Les résultats obtenus ont vérifié les similitudes existantes entre les deux types d'entreprise notamment ceux qui reposent sur l'initiative citoyenne à l'origine de l'activité. Cependant, les divergences restent fortes, notamment ceux liées à des critères majeurs telles que : le partage du pouvoir décisionnel ; la profondeur du management participatif et la limitation de la distribution des bénéfices. Donc, les critères de base de l'entreprise sociale sont en contradiction avec ceux de l'entreprise capitaliste (mode de gouvernance, réinvestissement des bénéfices, etc.). Par ailleurs, les auteurs ajoutent « *on peut s'attendre à ce que des entreprises avancées dans des actions de RSE-BOP concluent des partenariats débouchant sur de vraies entreprises sociales* », ce qui signifie que la RSE en générale et la RSE-BOP en particulier peuvent se rapprocher des entreprises sociales seulement à travers quelques critères, tandis que les différences se marquent toujours.

En conclusion, les entreprises de la RSE-BOP répondent à un mode d'entrepreneuriat classique, les entreprises sociales s'inscrivent dans le domaine de l'entrepreneuriat social. Cette différence majeure ne permet pas un rapprochement total entre les deux types d'entreprise mais une complémentarité voire une alliance est envisageable, notamment, que les entreprises sociales peuvent trouver leur voie vers le développement là où les entreprises classiques marquent des défaillances vis-à-vis la société et l'environnement.

### **Conclusion du chapitre I :**

Ce chapitre a été consacré à l'éclairage théorique de la responsabilité sociale des entreprises. En effet, ce concept est passé par plusieurs phases (apparition, genèse et émergence progressive). Ceci explique la multiplicité des définitions, des perceptions et donc une multitude d'approches théoriques tentant de tracer les grandes lignes de ce concept. Pour une meilleure présentation du parcours de la RSE au fil du temps jusqu'à ce jour, nous avons consacré la première section de ce chapitre à détailler les événements qui ont marqué l'histoire de la RSE, les principaux auteurs qui ont apporté des contributions dans ce domaine ainsi que les dimensions qui déterminent l'engagement social des entreprises.

Dans la deuxième section, nous avons abordé les facteurs déterminants de cet engagement, allant des pressions exercées sur les entreprises à la perception des avantages concurrentiels. Par ailleurs, pour une meilleure compréhension des facteurs qui impactent l'engagement social des entreprises, les modèles multi-niveaux permettent d'illustrer ces facteurs en prenant en compte l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Dans la troisième section, nous avons tenté de montrer que la RSE est un concept qui peut être intégré dans la gestion de l'entreprise, soit comme un facteur créateur d'avantage concurrentiel intégré dans la stratégie de l'entreprise, soit comme une source d'innovation ou même en se servant de l'innovation pour s'engager dans la RSE. Enfin, nous avons choisi l'entrepreneuriat social comme modèle qui peut inspirer les entreprises à s'engager dans la RSE.

En conclusion, ce chapitre théorique nous a permis d'avoir un aperçu de l'état d'évolution de la RSE, de recenser les travaux majeurs qui ont traité ce sujet, nous permettant ainsi de choisir la suite de nos recherches théoriques.

## **Chapitre II: Portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations**

**Section 01:** L'appropriation de la RSE : processus et modes

**Section 02:** L'opérationnalisation de la RSE

**Section 03:** La RSA : une extension du champ de la RSE aux différents acteurs économiques

## **Introduction chapitre II :**

La responsabilité sociétale des entreprises est devenue un enjeu majeur pour les entreprises de tous secteurs. Désormais, l'opinion public attend des entreprises qu'elles prennent en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités mais aussi d'accompagner les communautés dans leur développement. Cependant, la RSE est concept multidisciplinaire, il combine entre différentes dimensions que certaines entreprises les considèrent comme des opposés (les volets sociales et économiques). La question qui se pose s'articule autour deux aspects : la manière dont ces entreprises peuvent véritablement s'approprient la RSE et en tirer des avantages sans que cela entrave leur développement et leur performance ; et les outils d'opérationnalisation de la RSE permettant aux entreprises de concrétiser leur engagement social. De plus ces questions ne concernent pas seulement les entreprises, mais s'étendent également à d'autres acteurs économiques tels que les collectivités locales, les organisations publiques, les ONG et les institution financières. C'est pourquoi la responsabilité sociale des acteurs (RSA) est devenue une extension essentielle du champ de la RSE, permettant ainsi une approche plus globale et inclusive de la responsabilité sociétale.

Dans le présent chapitre, nous explorons les processus et les modes d'appropriations de la RSE visant à définir les différents comportements des entreprises pour répondre aux enjeux de la RSE présentés dans la première section. Tandis que, dans la seconde section nous synthétisons les outils et les référentielles les plus recommandés servent à promouvoir une culture de RSE au sein de l'entreprise. Dans la dernière section nous tenterons de recenser les acteurs qui sont interpellés à une plus grande responsabilité sociale ainsi que les spécificités de leur engagement sociale.

### **Section 01 : L'appropriation de la RSE : processus et modes**

Le comportement des entreprises vis-à-vis la RSE diffère d'une entreprise à une autre, il varie selon plusieurs facteurs, à savoir, le processus par lequel ces entreprises s'approprient la RSE, la nature des actions menées et leur relation avec l'activité de base, ainsi que les pressions conduisant les entreprises à agir d'une manière plus ou moins similaire. La combinaison de ces différents facteurs constitue les traits d'un mode d'appropriation RSE propre à chaque entreprise. En effet, le mode d'appropriation peut servir d'une échelle de comportement stratégique, allant de l'entreprise non engagée à l'entreprise militante. De plus, il permet d'assembler les entreprises ayant un comportement homogène. L'objectif de cette section est

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

de répondre à la réflexion suivante : Comment les entreprises s'approprient la RSE ? Pour y répondre, nous abordons d'abord la notion d'appropriation qui se diffère d'autres notions qui sont couramment utilisées pour exprimer le même sens, puis nous reviendrons sur l'appropriation de la RSE en tant que processus. Ensuite, nous mettons en exergues les caractéristiques qui définissent les différents modes par lesquels les entreprises s'engagent dans la RSE.

### **1.1 La notion d'appropriation :**

L'appropriation est un concept contingent (DeVaujany, 2005), les travaux liés à la clarification de ce concept ont majoritairement été menés dans le cadre d'étudier les outils de gestion, les innovations et la technologie (DeVaujany, 2006 ; Grimond, 2012 ; Mallet, 2006 ; Proulx, 2002). Cela signifie que l'appropriation fait référence à un acte de s'approprier un outil, une démarche, un dispositif ou d'une nouvelle règle dans l'organisation. Néanmoins, l'appropriation est souvent assimilée à d'autres termes tels que l'adaptation ou l'intégration, alors que ce terme ne renvoie pas à une simple démarche d'adoption ou d'intégration mais d'un processus contingent, continu et complexe (De Vaujany, 2006) d'où est l'importance de différencier l'appropriation des autres termes qui peuvent être utilisé pour renvoyer au même sens.

#### **1.1.1 Clarification thématique**

La clarification concerne la distinction du concept de l'appropriation des autres termes qui peuvent être utilisé pour exprimer le même sens tels que l'intégration et l'adoption.

##### **\* L'appropriation :**

L'appropriation est usuellement définie comme l'action de « *rendre propre à un usage, une destination* ». Il s'agit d'un processus orienté vers un but, motivé par une intention préalable et n'a sens qu'au regard d'un contexte ou d'une situation de gestion (Grimand, 2012). Proulx (2002) stipule que l'appropriation d'un objet est à la fois une maîtrise cognitive croissante de cet objet mais aussi une dimension de création et de nouveauté où l'utilisateur intègre l'objet dans sa routine et lui donne un sens propre au contexte et à l'environnement de l'utilisateur ce qui rend l'usage de cet objet flexible. Dans le même sens, Bonneveux et al (2016) affirment que l'appropriation d'un objet, qu'il soit un outil ou une démarche, implique la compréhension de cet objet et son utilisation pour pouvoir ensuite le mobiliser et le transformer selon les situations. Cette flexibilité fait de l'appropriation un concept protéiforme dans la mesure où l'outil en question peut prendre des statuts particuliers. Il s'agit de la propriété juridique, la maîtrise

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

instrumentale dans un contexte technique ; le contrôle et/ou la compétence dans un contexte anthropologique (Cova et al, 2001 ; cité dans Dehling et al, 2020).

### **\*Les notions de proximité :**

Les définitions précédentes de l'appropriation mobilisent deux notions différentes : d'un côté la notion *d'intégration*, qui renvoi à l'introduction, l'incorporation ou *l'adoption* d'un objet de gestion dans la mission, la vision, les valeurs, la stratégie, et les systèmes de gestion de l'organisation. En d'autres termes, il s'agit d'une incorporation véritable de l'objet en question au cœur des activités de l'organisation (Bertels et al 2010). D'un autre côté, à la notion *d'adaptation* qui est par définition l'introduction d'un outil en apportant quelques modifications pour l'ajuster aux caractéristiques de l'utilisateur (organisation) ou de son environnement, sans pour autant toucher à la fonction principale de l'objet en question (Martineaux, 2012).

Cuillière (2006) considère que l'intégration et l'adaptation représentent deux grandes phases du processus d'appropriation. Il débute par l'intégration de l'objet de gestion, la première rencontre de cet objet avec les acteurs de l'organisation et son système, puis une deuxième phase qui consiste à adapter cet objet aux spécificités de l'organisation et son environnement.

### **1.1.2 Les types d'appropriation :**

Les travaux sur le concept de l'appropriation ont mis en exergue deux types d'appropriation, le premier type dépend du niveau d'adoption de l'objet de gestion, le deuxième type dépend du comportement final de l'utilisateur face à l'objet de gestion Cuillière (2006).

#### **\* Selon le niveau d'adoption :**

Etant donné que l'appropriation d'un objet de gestion débute par une action d'intégration ou d'adoption de celui-ci dans la routine individuelle et collective au sein de l'organisation, il est utile de prendre en compte l'aspect contraint ou non de l'adoption. La manière dont l'objet est adopté interprète sa perception auprès des acteurs de l'organisation ainsi que le type de son appropriation. DeVaujany (2005) précise que de nouveaux outils de gestion peuvent être adoptés soit par mimétisme (effet de mode) soit par obligation (coercition). Dans cette vision, deux types d'appropriation sont envisageables (Ologeanu-Taddei et al, 2015) :

*-L'appropriation dégradée :* certains systèmes, outils ou démarches sont introduits pour rationaliser les processus au sein de l'organisation, or que ces adoptions sont vécues par les acteurs de l'organisation comme des contraintes externes. L'adoption est ici considérée comme

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

*imposée et subie*, entraînant une *appropriation dégradée*, caractérisée par une utilisation à *minima* due à un manque d'information et l'absence d'un accompagnement au changement, ce qui remet en question l'utilité du nouvel objet de gestion et ses retombées sur l'organisation. Deux raisons peuvent être à l'origine de cette optique :

- Les finalités managériales sous-jacentes à l'adoption de ces outils ou système qui correspondent aux intérêts des parties prenantes (financeurs, la maison mère, les administrations centrales, etc...), sans qu'ils soient acceptés par les utilisateurs, qui ne voient pas l'intérêt dans l'adoption de ces nouveautés.
- Absence de liaison proactive entre les utilisateurs et l'objet de gestion. Les utilisateurs sont peu formés et informés pour pouvoir comprendre l'usage de cet outil, due à une absence d'apprentissage et d'un accompagnement pour s'adapter au nouvel objet.

- *L'appropriation est authentique* : elle se manifeste lorsque les finalités de l'objet de gestion sont préalablement intégrées et portées par les acteurs de l'organisation, dans ce cas-là, l'appropriation prône sur l'utilisation optimale de l'objet en question selon les spécificités et le contexte de l'organisation.

### **\* Selon le degré de légitimité :**

Cuillière (2006) considère que l'appropriation est fortement liée à la légitimité. Celle-ci désigne le comportement final qui consiste à accepter ou à rejeter la recommandation du projet (l'outil de gestion) prescrit par le conseiller auprès du porteur de projet (dirigent de l'organisation par exemple). La nature de cette légitimité produit une incidence sur les raisons qui justifient l'appropriation. A cet effet l'auteur met en exergue deux types d'appropriation, dont chaque type est influencé par la légitimité qu'accorde le porteur du projet au prescripteur :

-*L'appropriation-intégration* : Elle se manifeste lorsque les porteurs de projet (dirigeants) adoptent les schèmes mentaux, valeurs et normes, ceux des prescripteurs du projet. Dans ce cas-là, les porteurs de projet ont une connaissance préalable des compétences et des connaissances des chargés de la mission (les prescripteurs) et donc la légitimité acquise par les prescripteurs est dite *expertale*. Elle peut être *axiologique* si la pertinence des prescripteurs est portée sur des considérations abstraites et des modes d'évaluations irrationnelles, basés sur la réputation et la confiance envers les conseillers. L'influence de ces deux types de légitimité se situe dans la phase d'évaluation du projet c'est-à-dire avant son implémentation.

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

*-L'appropriation-adaptation* : Ce type d'appropriation renvoi à la légitimité praxéologique, qui propose un remaniement des prescriptions pour les rendre applicable au contexte spécifique de l'organisation. Les jugements de la pertinence des prescripteurs et portés sur des jugements pragmatiques. L'adaptation du projet nécessite une Co-construction des prescriptions par les conseillers et les dirigeants et une évaluation a priori avant la décision d'agir.

### **1.2 L'appropriation de la RSE :**

On s'intéresse à la notion d'appropriation de la RSE car celle-ci englobe deux phases, une intégration et une adaptation. L'appropriation de la RSE commence par une première phase d'intégration voire la rencontre des individus de l'organisation avec l'outil par lequel la RSE sera concrétisée. Si les dirigeants d'une entreprise décident de se lancer dans une démarche socialement responsable, ils doivent mettre en œuvre un ensemble d'actions servant cette cause. Ces nouvelles actions devront être comprises et appréhender par les individus puis acceptées ce qui conduit au développement de nouvelles routines. Ensuite, si l'outil intégré sera utilisé de manière adaptée et flexible au contexte de l'organisation (taille, domaine d'activité, capacité, stratégie, etc...), d'autres routines vont être créées. Donc il ne s'agit pas d'une simple intégration ou adoption mais d'un processus où la RSE va permettre à l'entreprise d'avoir une nouvelle attitude. Cependant, le comportement de l'entreprise envers ce processus diffère d'une entreprise à une autre. En se basant sur l'approche de De Vaujany (2005), Bonneveux et al (2016) ont étudié l'appropriation de la RSE auprès des dirigeants des PME, l'étude a révélé que la RSE peut être intégrée dans les entreprises à travers deux types de processus appropriative :

#### **1.2.1 Le processus d'appropriation d'éveil :**

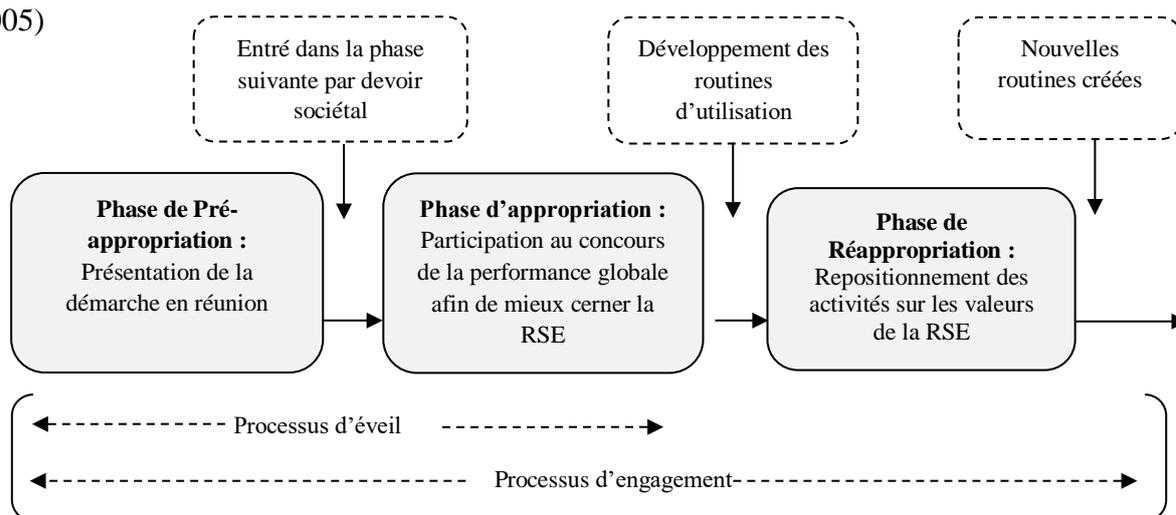
Ce processus commence par la phase de pré-appropriation, puis la phase d'appropriation originelle sans procurer de nouvelles routines, sans chercher une intégration plus globale de la RSE. Dans ce processus, la RSE s'est faite par obligation (pratique sous contrainte) suivant une logique de conformité, l'outil utilisé pour concrétiser la démarche RSE vise une intégration limitée voir partielle des principes de RSE, il est plutôt orienté à satisfaire une dimension (par exemple le volet social) sans pour autant prendre en compte les autres dimensions de la RSE, et sans que l'entreprise envisage d'autres actions complémentaires. Ce type d'appropriation a pour finalité de satisfaire les segments des parties prenantes primaires (Agences de notation, clients, fournisseurs, salariés, etc.) ou secondaires (Association de consommateur, partenaires

publics, etc.), dont le but est d'accroître la réputation sociale de l'entreprise. Il s'agit d'un processus RSE « *contraint et instrumental* » (Grimand et al, 2010).

### 1.2.2 Le processus d'appropriation d'engagement :

Ce processus passe par toutes les phases d'appropriation telles que décrites par De Vaujany (2005) de la pré-appropriation jusqu'à la création de nouvelles routines, celle de la mise en œuvre d'une démarche RSE beaucoup plus poussée. Dans ce processus, l'appropriation de la RSE se fait suite à la conviction des dirigeants des valeurs socialement responsables, la RSE est intégrée à travers une réflexion sur le long terme dans la stratégie globale de l'entreprise avec la mobilisation d'actions complémentaires visant le développement d'un potentiel de régulation et visant la satisfaction des attentes de la société dans son ensemble, et donc on parle d'un processus « *exploratoire et managérial* » (Grimand et al,2010).

**Figure 2.1 :** Le processus d'appropriation de la RSE adapté selon le modèle de (De Vaujany, 2005)



Source : Conçu par nous-mêmes basée sur les travaux de (Bonneveux et al ; 2016)

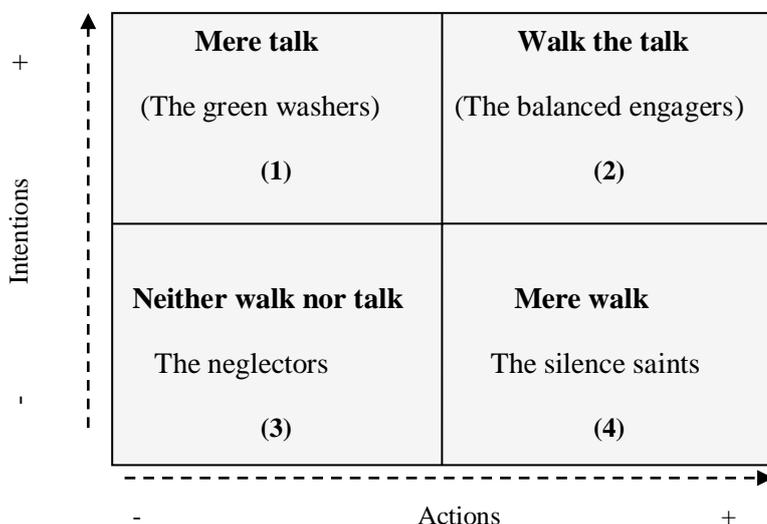
### 1.3 Le comportement des entreprises vis-à-vis la RSE :

Il s'agit d'étudier les différents comportements des entreprises en matière de RSE. En effet, l'entreprise est exposée à plusieurs enjeux sociétaux susceptibles de mobiliser sa responsabilité sociale mais de manière plus ou moins significative. De ce fait, pour étudier le comportement sociétal des entreprises il convient d'abord de positionner les stratégies de l'entreprise en la matière suivant quatre étapes.

### 1.3.1 Identification du caractère de la RSE :

Il s'agit de cerner la nature des activités menées en matière de RSE. Nous distinguons deux types : la RSE symbolique et la RSE substantielle (Galvas, 2016). En effet, il existe plusieurs stratégies par lesquelles les entreprises expriment leur engagement sociétal. Aguinis et al (2013) stipulent que la distinction entre la RSE symbolique et substantielle se base sur le degré de congruence entre les intentions et les actions en la matière. A cet égard, Marquis et al (2014) mettent en évidence quatre types de stratégie RSE qui correspondent à quatre types d'entreprises :

**Figure 2.2 :** les stratégies de RSE symbolique et substantielle



**Source :** Réalisée par nous-mêmes, inspiré de Schons & Steinmeier (2015)

- (1) : Stratégie basée sur la RSE purement symbolique
- (2) : Stratégie hybride RSE symbolique=RSE substantielle
- (3) : Aucune prise en considération de la RSE
- (4) : Stratégie basée sur la RSE substantielle sans communication

**\*Stratégie talk and walk :**

Elle fait référence à la RSE de simple discours, nommée aussi Ecoblanchiment ou le découplage. A travers cette stratégie l'entreprise déclare son engagement sociétal sans se lancer véritablement dans des activités pour soutenir cet engagement. Selon Schons et al (2015), l'efficacité de cette stratégie se présente dans l'amélioration de la réputation de l'entreprise sans engendrer des coûts surtout si l'écoblanchiment s'adresse aux parties prenantes à faible proximité

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

qui ne peuvent détecter les actions de fond. Par ailleurs, les parties prenantes proches telles que les employés peuvent facilement détecter que l'engagement de l'entreprise n'est qu'une simple parole, ils peuvent donc retirer leur soutien et leur loyauté ce qui réduit la légitimité et l'image de l'entreprise auprès de son public.

### **\*Stratégie walk the talk :**

Il s'agit d'un engagement où l'entreprise joint le geste et la parole. Elle choisit de mener simultanément et d'une façon équilibrée les actions symboliques et substantielles de RSE, tel est le cas des entreprises qui cherchent à se conformer aux différentes normes en matière de RSE. Par conséquent, les intentions de l'entreprise sont accompagnées par de véritables activités et un réel changement à l'externe qu'à l'interne.

### **\*Stratégie mere walk (the silence saints):**

Les entreprises présentes dans ce type de stratégie sont des entreprises qui sont engagées dans les activités socialement responsables sans communiquer sur leurs activités RSE. Les groupes de parties prenantes ont du mal à découvrir les changements apportés par les activités substantielles menées par l'entreprise, cela est dû à un manque de communication et de publicité. Par conséquent, ces entreprises ne peuvent profiter pleinement des avantages de la RSE liés au renforcement de légitimité et l'amélioration de leur image. A cet effet, les stratégies de dialogue avec les parties prenantes permettent à ces entreprises de montrer leur contribution sociétale et se repositionner auprès de leur public.

### **\*Stratégie "neither walk nor talk":**

Il s'agit des entreprises qui ne sont pas engagées dans la RSE (les négligentes), aucune communication ni actions socialement responsables.

### **1.3.2 Les formes de la RSE :**

Il convient de séparer entre les actions de RSE liées aux métiers de l'entreprise de ceux qui n'ont pas les mêmes affinités, objectives et convergences avec le métier de base de l'entreprise (Galvas, 2016). En effet, la catégorisation entre les activités intégrées ou périphériques de la RSE s'appuie sur la revue littérature de la durabilité. La distinction entre ces deux formes de RSE est liée au degré d'insertion des activités menées dans le cadre de la RSE dans le métier de base de l'entreprise (Laszlo et al, 2011 ; cité dans Aguinis et al, 2013) :

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

### **\*RSE intégrée :**

La RSE intégrée s'appuie sur les compétences de base d'une organisation et intègre des activités socialement responsables dans la stratégie, les routines et les opérations de l'entreprise. Il existe de nombreuses entreprises qui intègrent la RSE dans leur stratégie ou dans leurs pratiques (routines) mais pas les deux en même temps, par exemple : l'effort d'une entreprise pour réduire les coûts tout en réduisant son impact sur l'environnement, bien qu'il s'agit d'un acte noble mais il fait partie de la routine et il n'est pas directement liée à la stratégie de l'entreprise et son métier de base. La RSE intégrée est par nature spécifique au contexte de l'organisation qui s'appuie sur ses compétences de base pour la réaliser (Aguinis et al, 2013). Il en résulte qu'une véritable intégration de la RSE n'est pas à la portée de toutes les entreprises car généralement, elle s'appuie sur des technologies très avancées, des ressources et des capacités d'entreprendre des programmes en la matière, ce qui n'est pas accessibles à toutes les entreprises en particulier aux petites entreprises. Yates et al (2013), stipulent qu'il y'a des avantages substantiels associés à l'intégration de la RSE dans la stratégie de base de l'entreprises, cependant, ces pratiques ne sont pas visibles pour le grand public notamment quand il s'agit des politiques RH ou d'autres politiques internes décrite dans un jargon technique complexe qui peut être compris en interne pas en externe et donc les efforts de l'entreprise peuvent être inconnus pour ses parties prenantes externes.

### **\*La RSE périphérique :**

La RSE est dite périphérique lorsque les initiatives en la matière sont liées à des objectifs stratégiques mais ne font pas partie des opérations quotidiennes d'une entreprise. Tel est le cas d'une entreprise qui s'engage dans la création de fondation pour les orphelins, cela peut être bénéfique pour elle et pour d'autres parties prenantes, sauf qu'un tel engagement est périphérique car il est différent du métier principal. En d'autres termes, bien qu'il y'ait des avantages commerciaux, l'engagement ne génère pas directement des revenus commerciales. Par ailleurs, la RSE périphérique est générique au contexte et peut être mise en avant par n'importe quelle entreprise (Aguinis et al, 2013), les efforts en la matière sont plus faciles à communiquer et plus visibles pour le public, car ils ne nécessitent pas de connaissances tacites spécifiques à l'organisation et peuvent être utilisés par des organisations de tous types et de toutes tailles, ce qui permet à ces organisations d'avoir un impact sur les points de vue des parties prenantes (Yates et al, 2013). Marquis et al (2007) soutiennent la même idée en affirmant que les activités de la RSE périphérique sont des actes publics relativement simple pour lesquelles

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

les entreprises seraient probablement récompensées plutôt que punies, car elles répondent aux besoins de la communauté et créent des sentiments positifs chez les consommateurs. A l'opposé, Aguinis et al (2013) indiquent que la RSE périphérique est moins authentique et transparente que la RSE intégrée, pour cela les consommateurs puniront les entreprises. En retour, Yates et al (2013) affirment que si les programmes de la RSE périphérique sont bien conçus, ils peuvent également être exécutés de manière authentique et transparente et peuvent ajouter une valeur significative et unique aux entreprises : amélioration de l'image, augmentation des résultats positifs des employés, la fourniture d'opportunités. Par conséquent, l'efficacité d'une démarche RSE périphérique dépend de la manière dont celle-ci est conçue et exécutée, et peut en effet, compenser les déficiences associées à la RSE intégrée, ou la remplacer en particulier dans les organisations où la RSE intégrée est d'un coût prohibitif.

### **1.3.3 Les degrés d'intégration de la RSE :**

Il s'agit des niveaux d'implantation et d'intégration de la RSE en allant de l'entreprise la moins engagée à l'entreprise la plus engagée, et donc il s'agit d'une catégorisation des entreprises en fonction de leur degré d'engagement sociétal (Zadek, 2004) :

#### **\*Niveau (1) "la défense" :**

Il reflète les entreprises qui négligent et nient les risques sociaux et environnementaux. C'est-à-dire, celles qui n'expriment aucun engagement sociétal et se considèrent comme pas ou peu concernées par la RSE, en d'autres termes se sont des entreprises *rétives* (Cadieux et Dion, 2012 ; cité dans Nadzana, 2021).

#### **\*Niveau (2) "la conformité" :**

Il s'agit des entreprises qui se contentent de respecter la législation environnementale et sociale en vigueur non pas comme une action volontaire consciente des enjeux de la RSE mais par peur d'une détérioration de l'image de l'entreprise dans le cas contraire. Ce niveau correspond aux entreprises dites *réactives* qui n'adoptent la RSE que par obligation ou contrainte légale (Asselineau et al, 2009).

#### **\*Niveau (3) "l'intégration" :**

Ce niveau représente les entreprises qui intègrent la RSE dans son processus et son activité. Ces entreprises vont adopter la RSE à des fins purement propagandistes et occasionnelles question

## Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations

de bien paraître auprès des parties prenantes, et peuvent donc représenter le type d'entreprises dites *opportunistes* (Asselineau et al, 2009).

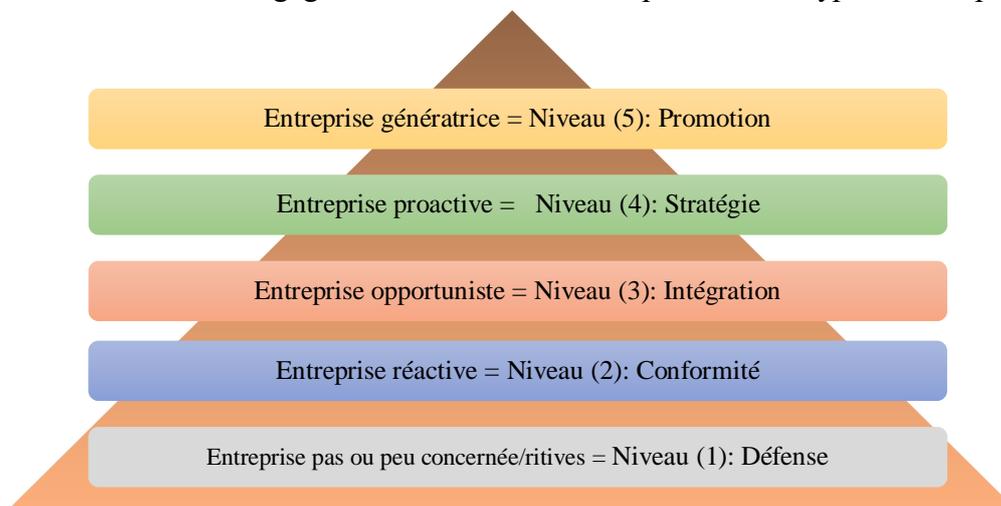
### \*Niveau (4) "la stratégie" :

Dans ce niveau, en plus de l'intégration de la RSE dans le processus de l'entreprise, celle-ci valorise sa politique RSE auprès de ses parties prenantes à travers la communication pour conférer un avantage concurrentiel. Il s'agit des organisations *proactives* qui cherchent à se démarquer de ses concurrents, de faire mieux et de faire vite, grâce à sa stratégie de différenciation (Cadieux et Dion, 2012 ; cité dans Nadzana, 2021).

### \*Niveau (5) "la promotion" :

A ce niveau-là, l'entreprise dans sa conception de sa politique RSE, elle fait participer ses parties en les mobilisant pour optimiser l'efficacité de sa responsabilité sociale. Il s'agit des entreprises *génératrices* qui mettent la RSE et le développement durable au cœur de la stratégie d'affaires en définissant une vision commune avec les parties prenantes (Cadieux et Dion, 2012 ; cité dans Nadzana, 2021).

**Figure 2.3** : les niveaux d'engagements en RSE en correspondant aux types d'entreprises



Source : Etabli par nous-mêmes

### 1.3.4 Isomorphisme comportemental :

Nous tentons d'expliquer le comportement des entreprises en se basant sur les logiques de la théorie institutionnelle qui représentent à la fois les règles formelles et informelles d'action, d'interaction et d'interprétation qui guident et contraignent les décideurs dans l'accomplissement des tâches de l'organisation et dans l'obtention du statut social, des crédits,

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

des pénalités et des récompenses dans le processus (Thornton et al, 1999). Les auteurs de ce courant partagent un certain nombre de postulats sur l'organisation (Dambrin et al, 2005):

- Les organisations sont en compétition non seulement pour les ressources, les clients mais aussi pour le pouvoir politique et la légitimité.
- La survie de l'entreprise requiert une certaine conformité aux normes sociales.
- La reconnaissance de l'environnement institutionnel, c'est-à-dire le respect des règles, les obligations légales ou culturelles auxquelles sont soumises les organisations.

Sous l'ongle de cette logique, il existe trois types d'isomorphismes. En effet, l'isomorphisme est un concept qui met en exergue les pressions conduisant les acteurs à adopter des comportements similaires (Couleau-Dupont et al, 2009):

### **\*Isomorphisme mimétique :**

Dans un contexte de mondialisation, les entreprises sont confrontées au devoir sociétal en intégrant les enjeux sociaux, environnementaux dans leurs réflexions. Certaines entreprises évoquent des processus de mimétismes pour exprimer leur engagement sociétal. Ce processus s'explique par des ressemblances entre les différentes actions mises en œuvre par les entreprises en matière de RSE. Pour Igalens (2005) « *parfois le mimétisme se traduit par des initiatives conjointes (clause sociale) mais plus souvent, il consiste à s'intéresser aux mêmes problèmes et à trouver les mêmes solutions à peu près au même moment* » (Cité dans Delpuesh et al, 2004). Il existe d'autres cas qui expliquent le mimétisme en matière de RSE, tel est le cas de certains fournisseurs qui choisissent de s'engager dans des codes de conduites volontairement et ceci ne concerne que ces fournisseurs et leurs propres clients, ce qui peut causer des problèmes pour accéder au marché si les entreprises concurrentes sont moins regardantes sur le respect des critères énoncés par le code. Cette prise de conscience conduit les entreprises d'un même secteur d'activités de se comporter de la même manière en adoptant des référentiels communs, tel est le cas de HP, DELL et d'IBM, qui en 2004 ont participé au développement d'un code de conduite commun 'EICE' (Electronic Industry Code of Conduct) (Delpuesh et al, 2004).

### **\* Isomorphisme coercitif :**

Depuis plusieurs années, les accords-cadres internationaux sur la RSE se sont multipliés, il s'agit d'un instrument négocié entre une entreprise multinationale et une fédération syndicale mondiale en vue de garantir que l'entreprise respecte les mêmes normes dans tous les pays où elle opère. Les accords-cadres ne relèvent pas des initiatives de responsabilité sociale des

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

entreprises, ils se distinguent par le fait que les accords-cadres sont le fruit d'une négociation avec des représentants internationaux des travailleurs et ils représentent en effet pour les entreprises un moyen d'exprimer leur engagement à respecter certains principes (Dominique, 2007). L'infraction ou la violation par l'une ou l'autre partie d'une ou plusieurs dispositions de l'accord peut conduire à une sanction juridique.

La RSE peut se manifester aussi à travers la coercition des grandes entreprises vers leurs sous-traitants. Les règles facultatives des grands groupes deviennent obligatoires pour les sous-traitants. Les maisons mères exercent un pouvoir de régulation de contrôle, elles remplissent et comble le vide des autorités internationales encore faible ou défaillantes dans cette optique. Les grands groupes considèrent que leur responsabilité dépasse leur périmètre et ont tendance à transférer leurs règles à leurs sous-traitants, qui se trouvent dans d'autres pays. A cet effet, certains organismes internationaux demandent à ces grands groupes proactifs d'assurer le contrôle sur les pratiques socialement responsables (Quairel, 2006).

### **\* Isomorphisme normatif :**

Il s'explique par la professionnalisation des acteurs de l'entreprise qui appartiennent à un réseau professionnel et ont suivi une formation qui normalise leurs comportements (Dambrin et al, 2005). Et donc, il s'agit des efforts et des initiatives mises en avant par les membres d'une profession, d'un secteur pour déterminer les méthodes, les conditions de travail à suivre et établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant, il conduit à l'uniformité, car elle éduque des individus qui réagissent de manière quasi identique quelles que soient les situations (Larson, 1977 ; Collins, 1979; cité dans Barbu et al, 2012). Il fait référence aussi aux influences qui peuvent exister dans un secteur d'activité. Ainsi, les organisations sont influencées par des normes professionnelles incitant les membres d'un secteur, d'une branche ou d'une communauté à s'y conformer (Couleau-Dupont et al 2009). Dans le cadre de la RSE, il s'agit d'adopter un comportement socialement responsable propre à un secteur donné ou à un métier sous forme de norme, de règle ou de condition de travail, d'où les entreprises du même secteur ou métier adoptent ce comportement dit normatif.

### **1.4 Les modes d'appropriation :**

Le concept de mode d'appropriation est largement utilisé en science sociale et en ingénierie. Il renvoie à la façon dont un artefact est approprié. De Sanctis et Pool (1994) le définissent comme le mode de production et de reproduction des règles sociales ou organisationnelles relatives à

*Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

d'autres activités, rapprocher diverses règles, pour donner une nouvelle interprétation ou encore émettre un jugement sur les règles (Hussenot, 2009) (Cité dans Lajante et al, 2018). En matière de RSE, plusieurs éléments déterminent le mode par lequel l'entreprise s'approprie la RSE. Il s'agit des stratégies choisies pour répondre aux impératifs sociétaux, la nature des actions menées et leur degré d'intégration dans la stratégie globale de l'entreprise, le type de logique suivi s'agit-il d'une simple réponse aux lois et règlement en vigueur ? Ou d'un comportement dicté par la tendance ? Ou bien d'un comportement guidé par les normes du secteur ou de l'environnement en général ? Pour construire un mode d'appropriation, nous avons tenté de lier les niveaux d'engagement et les types d'entreprises avec la nature des activités que chaque type d'entreprise peut mener ainsi que le degré d'intégration de ces démarches dans le métier de base de l'entreprise pour enfin les rapprocher avec un type d'isomorphisme qui justifie le comportement de l'entreprise en la matière. La combinaison de ces éléments nous a conduits à cerner trois types de mode d'appropriation :

**Tableau 2.1:** synthèse récapitulative des comportements des entreprises en matière de RSE

Niveau d'engagement	Type d'entreprise	isomorphisme	Activité RSE	
			Intégrée/périphérique	Symbolique/substantielle
<b>Défense</b>	Pas ou peu concernées/rétives	coercitif	aucun	négligents
<b>Conformité</b>	réactive	coercitif	Périphérique	Symbolique
<b>intégration</b>	opportunistes	mimétique	Périphérique	Symbolique
<b>stratégie</b>	proactives	normatif	Intégrée	substantielle
<b>Promotion</b>	génératrices	normatif	Intégrée	substantielle

Source : Etablit par nous même

A la lumière de ce tableau, nous distinguons trois modes qui peuvent illustrer la manière dont les entreprises s'approprient la RSE. Le premier mode consiste à adopter un comportement coercitif avec un niveau médiocre d'engagement voire minime. Le second mode, consiste à s'engager dans la RSE avec un niveau plus ou moyen et dans une optique de mimétisme visant à suivre une tendance "effet de mode". Le troisième mode s'inscrit dans une optique normative, avec un niveau d'engagement élevé, où la RSE est intégrée au cœur du métier de l'entreprise et va au-delà de la loi et les règlements en vigueur. Ces trois modes seront plus détaillés ci-dessous.

#### **1.4.1 Le mode attentiste :**

Est un mode qui concerne les entreprises négligentes, non concernées par la RSE et qui expriment une absence de volonté d'engagement sociale, même si celles-ci montre un faible engagement, il surgit suite à une réaction à des contraintes légales ou réglementaires susceptible d'engendrer des sanctions sur l'entreprise. Dans ce sens, les entreprises adoptent un simple mode managériale basé sur une RSE symbolique non soutenue par des actions réelles (Maurel et al, 2017). Les entreprises qui adoptent se mode de RSE ont généralement un comportement similaire caractérisé par (Turki, 2012):

\*Une activité qui suit une logique purement économique, visant la réalisation des profits sur le court terme.

\*Les questions sociétales sont perçues comme des couts supplémentaires. En d'autres termes s'engager dans la RSE constitue une menace et une contrainte pour l'entreprise.

\*L'adoption de la RSE ne surgit que pour répondre à une contrainte imposée, cette réponse est quasiment non observable et n'engendre aucun changement pour l'entreprise.

En somme, le mode de RSE décrit dans ce texte est souvent appelé "RSE de conformité" ou "RSE superficielle". C'est un mode de RSE qui se concentre sur la conformité aux exigences légales et réglementaires, sans aucun engagement réel envers des pratiques commerciales durables et socialement responsables. Ces entreprises adoptent une approche minimaliste de la RSE, ne voyant pas la responsabilité sociale comme une opportunité pour améliorer leur image de marque, leur réputation et leur compétitivité, mais plutôt comme une obligation imposée par les autorités légales ou réglementaires.

Dans ce mode de RSE, l'entreprise ne voit pas la RSE comme une occasion d'améliorer sa performance sociale et environnementale. Les enjeux sociétaux sont perçus comme des coûts supplémentaires, qui pourraient diminuer la rentabilité de l'entreprise. Les initiatives de RSE ne sont donc adoptées que si elles répondent à une obligation légale ou réglementaire, et ne sont pas soutenues par des actions concrètes.

Cette approche superficielle de la RSE est une stratégie à court terme, qui ne peut pas être durable à long terme. Les entreprises qui adoptent ce mode risquent de subir des conséquences négatives à long terme, telles que des sanctions financières ou une perte de confiance des parties

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

prenantes. Cela peut entraîner une diminution de la rentabilité et de la compétitivité de l'entreprise, ainsi qu'une baisse de sa valeur de marché.

En somme, le mode de RSE de conformité est une approche superficielle de la responsabilité sociale qui se concentre uniquement sur la conformité aux exigences légales et réglementaires. Cela peut entraîner des risques à long terme pour l'entreprise, car elle ne prend pas en compte les opportunités de performance sociale et environnementale et ne construit pas une image positive de marque et de réputation auprès de ses parties prenantes.

### **1.4.2 Le mode adaptatif :**

Il s'agit d'un ensemble d'action mise en avant par l'entreprise pour répondre aux exigences réglementaires et aux attentes des parties prenantes primaires (directes) avec des activités qui n'ont pas de lien directe avec l'activité principale de l'entreprise mais il s'agit d'une action managériale visant à préserver la réputation de l'entreprise (mécénat ; sponsoring ; etc.) (Maurel et al, 2017). Les entreprises qui adoptent ce mode de RSE ont généralement un comportement similaire caractérisé par (Turki, 2012):

\*La recherche d'une conformité réglementaire et d'une légitimité institutionnelle.

\*Activité sur le court et le moyen terme, basée sur le profit optimal et la préservation de l'image.

\* Les questions sociétales suivent une logique de traitement réglementaire sans plus.

\* Un comportement socialement responsable observable.

Dans ce cas, nous parlons d'un mode de RSE symbolique qui est souvent utilisé par les entreprises qui cherchent à répondre aux attentes des parties prenantes et à préserver leur image de marque. Les actions entreprises sont souvent basées sur des activités connexes plutôt que directement liées à l'activité principale de l'entreprise, telles que le mécénat et le sponsoring. Les entreprises qui adoptent ce mode de RSE cherchent avant tout à se conformer aux règles et règlements et à être considérées comme légitimes sur le marché. Elles sont également préoccupées par l'optimisation des profits sur le court et le moyen terme. Les questions sociétales sont traitées de manière réglementaire et n'ont souvent pas de liens directs avec l'activité principale de l'entreprise. En fin de compte, l'entreprise peut afficher des comportements socialement responsables, mais cela ne se traduit pas nécessairement par un engagement réel en faveur de la RSE.

### **1.4.3 Le mode proactif :**

Il consiste à adopter un ensemble d'initiatives socialement responsables volontairement dépassant les réglementations mais aussi anticipent et intègrent les intérêts et les attentes des parties prenantes primaires et secondaires (directes et indirectes). Les entreprises suivant ce mode intègrent la RSE dans leur stratégie globale en interne et en externe. Elles se dotent d'un comportement caractérisé par (Turki, 2012):

\*Des initiatives socialement responsables qui dépassent la réglementation.

\*Une activité socialement responsable tripartite qui combine entre la viabilité économique, la légitimité, la différenciation, l'amélioration de la qualité et la performance.

\*Activité sur le moyen et le long terme visant à répondre aux besoins économiques, juridique, éthique et discrétionnaires.

\*Les questions sociétales sont perçues comme un champ rentable et une opportunité pour l'entreprise.

\*Un comportement plus ou moins observable en raison du fait que l'entreprise intègre la RSE dans son activité de base ce qui ne peut être observable que pour les parties prenantes proches et directes de l'entreprise.

Il s'agit du mode de RSE stratégique qui est donc le plus avancé et le plus ambitieux des trois modes présentés. Il implique une démarche proactive de la part de l'entreprise qui vise à répondre aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes, au-delà des exigences réglementaires. L'entreprise qui adopte ce mode intègre la RSE dans sa stratégie globale et considère la responsabilité sociale comme un moyen de renforcer sa compétitivité et sa pérennité à long terme.

Ce mode de RSE est caractérisé par un engagement fort de l'entreprise dans des initiatives socialement responsables qui dépassent les exigences légales, avec une approche tripartite qui combine la viabilité économique, la légitimité, la différenciation, l'amélioration de la qualité et de la performance. Les questions sociétales sont perçues comme une opportunité pour l'entreprise et non pas comme une contrainte.

Ce mode de RSE est orienté sur le moyen et le long terme, en prenant en compte les besoins économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires de l'entreprise. Il est également plus

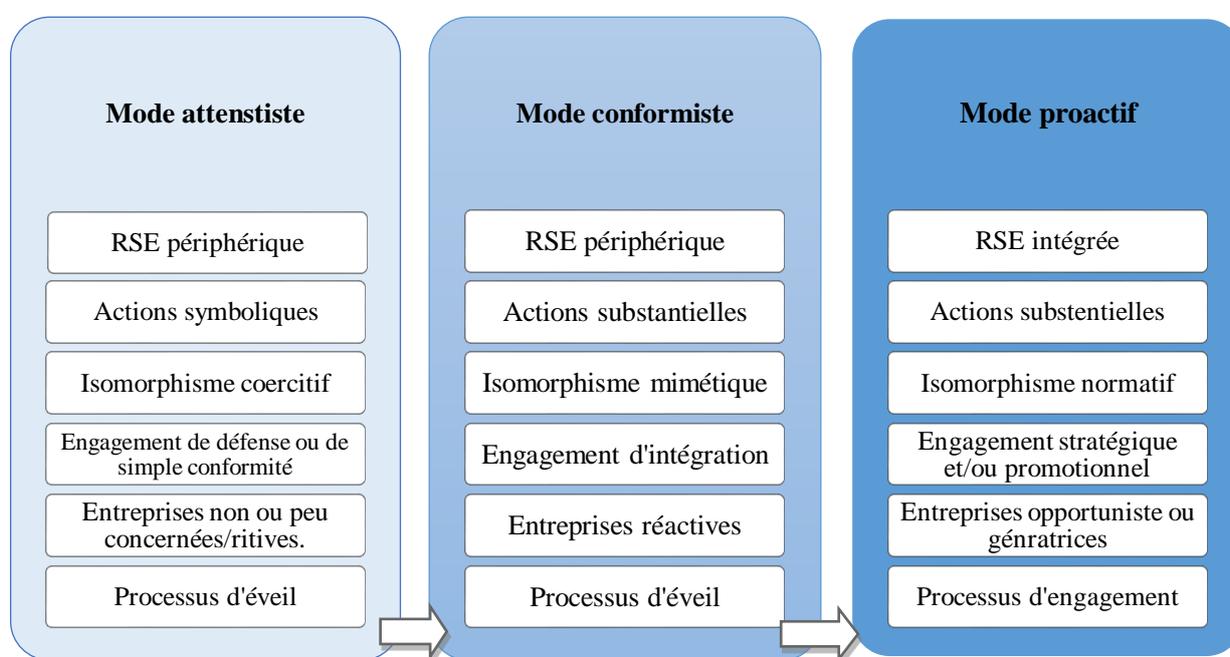
## Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations

difficilement observable par les parties prenantes extérieures à l'entreprise, car la RSE est intégrée dans l'activité de base de l'entreprise.

En résumé, le mode de RSE stratégique implique un engagement fort et proactif de l'entreprise dans des initiatives socialement responsables allant au-delà des exigences légales, avec une approche tripartite qui vise à combiner la viabilité économique, la légitimité et la différenciation, pour renforcer sa compétitivité et sa pérennité à long terme

Toutefois, on peut remarquer un comportement qui combine entre un ou plusieurs modes, cela dépend des choix stratégiques et des priorités de chaque entreprise en matière de responsabilité sociale.

**Figure 2.4 :** Les modes d'appropriation de la RSE et ses caractéristiques



Source : Etabli par nous-mêmes

En résumé, à travers cette section nous avons tenté de répondre à une réflexion qui a pour but de savoir comment définir le comportement des entreprises en matière de RSE. Les travaux antérieurs sur la RSE l'ont étudié sous plusieurs angles, d'où ils ont identifié les différentes formes et degrés que peut prendre l'engagement sociétal. En effet, selon les actions mise en avant par les entreprises trois modes d'appropriation sont envisageables : Le premier s'agit d'un mode mimétique et symbolique, fondé sur la banalisation, dans un contexte d'incertitude et de rationalité limitée, les organisations ont tendance à s'imiter en retenant des solutions identiques face aux problèmes posées (Mauléon et al, 2009). C'est à dire dans un contexte où il est difficile

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

de connaître à l'avance les conséquences des choix effectués, les organisations optent pour des opérations d'imitations, les acteurs de l'organisation s'inspirent des pratiques d'entreprises qu'ils connaissent, et qui présentent autant de « solutions disponibles ». Les pratiques de benchmarking semblent être un outil qui répond à cette logique (Klarsfeld et al, 2008). Un second mode de la RSE coercitif basé sur des activités symboliques et substantielles, comme résultat de pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations et par les attentes culturelles dans laquelle les organisations s'insèrent (Couleau-Dupont, 2010). Le dernier est un mode de RSE intégrée et substantielle fondé sur un système global de légitimation et suivant une logique normative, l'organisation adoptant ce mode se considère comme étant principalement concernée par la responsabilité, la justice sociale et la compassion (Donia et al, 2019).

Par ailleurs, or les entreprises qui ne reconnaissent pas leur responsabilité sociétale et se voient comme non concernées, il est évident que pour les autres entreprises présentes dans le champ de la RSE, en pratique peuvent envisager des approches mixtes basées sur les deux modes (conformiste et proactive). D'un côté, elle intègre la RSE de façon formelle explicite par l'intermédiaire de différentes normes et référentiels internationaux, parallèlement à des activités symboliques mimétiques qui n'affecte pas directement le fonctionnement de l'entreprise mais qui répondent plus ou moins à quelques impératifs sociétaux.

### **Section 02 : L'opérationnalisation de la RSE**

La mise en place d'un processus de RSE nécessite un ensemble d'outillages qui servent de guide pour les Etats, les entreprises et toutes autres organisations concernées par la RSE. Une multitude de référentiels, de normes et de codes ont été initiés dans ce sens afin de faciliter l'adoption de la RSE, harmoniser et unifier les efforts des organisations à l'échelle mondiale. Dans cette section, nous présentons les outils à travers lesquels l'entreprise peut s'engager dans la RSE. Parmi ces outils, il existe certains qui sont institutionnalisés par des organisations mondiales et d'autres qui relèvent des initiatives et des efforts de l'entreprise. D'autant plus, même si l'engagement de l'entreprise dans une démarche socialement responsable s'avère coûteux et plus ou moins difficile, elle peut cependant commencer par l'adoption des outils qui sont plus ou moins simple à introduire.

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

La présente section récapitule les outils et les référentielles les plus recommandés et utilisés dans le monde en matière de RSE et même d'autres outils qui servent à promouvoir une culture de RSE au sein de l'entreprise.

### **2.1 Les normes internationales :**

La normalisation est un processus de création des documents de références visant à répondre à un objectif d'intérêt général, comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, les biens et les services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux (Igalens, 2009). Ces normes sont conçues par des organisations de normalisation destinées aux organisations au niveau régional, national et international de toutes tailles, secteurs et domaines d'activités. Le paysage normatif international en matière de RSE est varié, une multitude de référentiels est proposée : le Global Compact, les principes directeurs de l'OCDE, le GRI, l'ISO 14001, la SA 8000, ISO26000, etc. En revanche, ces normes sont de natures techniques, elles ne sont pas légalement imposées aux entreprises mais elles sont adoptées de manière volontaire (Charpateau et al, 2012).

#### **2.1.1 Les normes multidimensionnelles :**

Il s'agit des normes qui se composent de plusieurs principes pour traiter de manière élargie plusieurs dimensions de la RSE (Schäfer, 2016).

#### **\*OCDE Principes directeurs pour les entreprises multinationales :**

Les principes directeurs sont des recommandations adressées par les gouvernements des 34 États membres de l'OCDE et de huit autres États signataires à leurs entreprises actives au niveau international. Ils représentent un cadre détaillé, applicable à l'échelle mondiale, pour la conduite responsable des entreprises. Les États signataires se sont toutefois engagés à encourager l'application des principes directeurs et à mettre en place un point de contact national auprès duquel le non-respect des dits principes peut être signalé. Le 25 mai 2011, la réunion ministérielle de l'OCDE à Paris a adopté la version actualisée des principes directeurs, les grandes nouveautés concernent la protection des droits de l'homme ; l'application des principes directeurs dans la chaîne d'approvisionnement ; l'organisation des points de contact nationaux(PCN) et les procédures qui les régissent. Les principes directeurs énoncés par l'OCDE sont juridiquement non contraignant, ils s'articulent autour des éléments suivants (Schneider et al, 2011) :

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

- Publication d'informations : Rapport sur les activités, la structure, les résultats financiers et la politique de rémunération de l'entreprise.
- Droits de l'homme : Devoir de l'entreprise de respecter les droits de l'homme
- Emploi et relations : Liberté syndicale ; abolition du travail des enfants et du travail professionnel forcé.
- Environnement : Mise en place d'un système de gestion environnementale ; promotion des technologies efficaces.
- Lutte contre la corruption : Pas de paiements à des agents publics ou à des salariés de partenaires commerciaux ; développement de mécanismes de contrôle internes.
- Intérêts des consommateurs : Garantie de la sécurité des produits ; protection des données.
- Science et technologie : Promotion du transfert de savoir-faire ; coopération avec les institutions locales.
- Concurrence : Renonciation à des accords contraires à la concurrence ; coopération avec les autorités de la concurrence.
- Fiscalité : Ponctualité dans le versement des impôts ; politique des prix de transfert conforme aux règles de l'OCDE.

### **\*Les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme :**

En 2011, les Nations Unies ont régi 31 principes subdivisés sur trois piliers (OIE, 2021) :

- Les obligations de l'État : les États doivent prendre les mesures nécessaires pour protéger la population face aux violations des droits de l'homme perpétrées par les acteurs privés. Pour remplir leurs obligations, les États sont tenus :
  - D'appliquer des lois tendant à exiger les entreprises qu'elles respectent les droits de l'homme, ou qui ont cet effet, d'évaluer la validité de ces lois et de combler les éventuelles lacunes ;
  - De faire en sorte que les autres lois et politiques régissant la création et l'exploitation courante des entreprises, comme le droit des sociétés, n'entravent pas mais favorisent le respect des droits de l'homme par ces entités ;
  - De fournir des orientations effectives aux entreprises sur la manière de respecter les droits de l'homme dans toutes leurs activités ;
  - D'inciter les entreprises à faire connaître la façon dont elles gèrent les incidences de leur activité sur les droits de l'homme, et de les y contraindre, le cas échéant.

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

- Les responsabilités des entreprises : les entreprises doivent respecter les droits de l'homme et faire preuve de la diligence qu'exigent les circonstances. Afin de s'acquitter de leur responsabilité en matière de respect des droits de l'homme, les entreprises doivent avoir en place des politiques et des procédures en rapport avec leur taille et leurs particularités, y compris :
  - L'engagement politique de s'acquitter de leur responsabilité en matière de respect des droits de l'homme ;
  - Une procédure de diligence raisonnable pour identifier leurs incidences sur les droits de l'homme, prévenir ces incidences et en atténuer les effets, rendre compte de la manière dont elles y remédient ;
  - Des procédures permettant de remédier à toutes les incidences négatives sur les droits de l'homme qu'elles peuvent avoir ou auxquelles elles contribuent.
- Accès à des voies de recours : Au titre de leur obligation de protéger contre les atteintes aux droits de l'homme commises par des entreprises, les États doivent prendre des mesures appropriées pour assurer, par le biais de moyens judiciaires, administratifs, législatifs ou autres, que lorsque de telles atteintes se produisent sur leur territoire et/ou sous leur juridiction, les parties touchées ont accès à un recours effectif.

### **\* Le Pacte mondial (Global Compact) :**

Il s'agit d'un contrat nommé le Global Compact (1999) lors du forum économique mondial de Davos qui a rassemblé les représentants des mille plus grandes entreprises du monde, les organismes des Nations Unies, le monde du travail et la société civile autour de neuf principes, tirés de la Déclaration universelle des droits de l'homme, de la Déclaration de l'Organisation internationale du Travail et la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (Berns et al, 2009). Un dixième principe est ajouté en 2004 tiré de la convention des Nations Unies contre la corruption (Quenaudon, 2015). Le pacte a pour but la promotion de la RSE à travers :

- Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ;
- Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme ;
- Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

- L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- L'abolition effective du travail des enfants ;
- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
- Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
- Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ;
- Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Le pacte mondial n'est pas un instrument de réglementation, il n'a pas pour fonction de sanctionner ou évaluer le comportement et les actions des entreprises, néanmoins, les entreprises adhérentes s'engagent à modifier leur fonctionnement de façon à intégrer les principes du pacte à leur stratégie, à leur culture et à leurs activités quotidiennes. Elles sont aussi censées de faire publiquement campagne en faveur du Pacte Mondial (les communiqués de presse, les discours, etc.) et doivent décrire dans leur rapport annuel, ou un autre rapport semblable, comment elles mettent en œuvre le Pacte Mondial et ses dix principes, sous la forme d'un engagement général appelé « Communication sur le progrès ». De plus un exemple de bonne pratique est publié chaque année sur le site Global Compact de l'ONU afin de partager les expériences des entreprises et leur progrès. En cas de refus de soumettre la communication sur le progrès ou en cas d'absence d'intention d'amélioration de ses performances, l'entreprise en question sera sanctionnée et radiée de la liste des participants et ne sera pas autorisée à utiliser le logo Global Compact et à participer aux événements du Pacte Mondial, y compris les activités du réseau local jusqu'à ce qu'une soumission soit faite, ou des mesures correctives soient prises pour aligner le comportement de l'entreprise à son engagement qu'elle a pris en adhérant le Pacte Mondial (Mazuyer, 2009).

### **\*La Norme ISO26000 :**

L'absence de consensus en matière de RSE et l'ambiguïté de ce concept a engendré une multiplicité instrumentale non seulement dans les différents pays du monde mais également dans les organisations d'un même pays. Dans le but de fournir une définition universelle du concept, clarifier la terminologie qui lui est associée et mettre en évidence ses spécificités, la norme ISO26000 était le résultat d'un processus de négociation et d'un compromis entre les différentes parties prenantes avec la participation d'environ quatre-vingt-dix pays ainsi que des

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

organisations internationales reconnues dans le champ de la RSE (l'OIT, le Global Compact de l'ONU, le GRI, l'OCDE, l'OMS, le SAI Global) (Ruwet, 2012). L'ISO26000 propose des lignes directrices relatives à la RSE sous formes d'un texte de clarification et de mise en application de la responsabilité sociale. Elle sert d'outil de référence, un guide qui unifie le mode de fonctionnement socialement responsable des organisations au-delà de tout consentement des Etats (Cadet, 2010). La Norme ISO 26000 considère qu'une responsabilité sociétale ne peut et n'aura lieu qu'à travers le respect des sept principes suivants (AFNOR, 2010) :

- La redevabilité : est un principe fondamental de la norme, il convient qu'une organisation soit en mesure de répondre à ses impacts à travers un examen approprié de ses décisions et ses activités sur la société et sur l'environnement, et d'en assumer leurs conséquences.
- La transparence : Il s'agit de la diffusion claire, juste et exhaustive avec un degré raisonnable des politiques, des décisions et des activités de l'organisation et leurs effets connus ou probables sur la société et l'environnement. Ces informations doivent être disponibles, directement accessibles et compréhensibles pour ceux qui sont ou peuvent être touchés.
- Le comportement éthique : le comportement de l'organisation doit être fondé sur des valeurs de l'honnêteté, l'équité et de l'intégrité. Ces valeurs impliquent que l'on se préoccupe des intérêts d'autrui et de l'environnement, et que l'on s'engage à traiter l'impact de ses activités sur l'ensemble des parties prenantes.
- La prise en compte des parties prenantes : Il s'agit de la reconnaissance et la prise en considération les intérêts des parties prenantes et y réponde. Pour ce faire, l'organisation doit être en mesure d'identifier ses parties prenantes, leurs intérêts et leurs droits accordés par la législation. L'organisation doit aussi reconnaître que certaines parties prenantes peuvent avoir une influence significative sur ses activités.
- Respects des principes de légalité : Il convient que l'organisation prenne connaissance des lois et réglementations en vigueur, afin de se conforme aux obligations légales dans toutes les juridictions où elle opère, même si ces lois et réglementations ne sont pas appliquées de manière adéquate. Elle doit aussi examiner périodiquement sa conformité aux lois et réglementation et qu'elle s'assure que ses relations et activités soient en accord avec le cadre juridique applicable et prévu.
- La prise en compte des normes internationales : Les organisations sont amenées à respecter les normes internationales de comportement, cependant, les organisations peuvent être confrontées à trois situations :

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

- Dans les situations où la législation ou sa mise en application ne comporte pas de garde-fous environnementaux ou sociaux adéquats, il convient que l'organisation s'efforce à minima de prendre en compte, les normes internationales de comportement.
- Dans les pays où la législation ou sa mise en application contredit les normes internationales de comportement, il convient que l'organisation s'efforce de les prendre en compte dans toute la mesure du possible.
- Dans les situations dans lesquelles la législation ou sa mise en application est en opposition avec les normes internationales de comportement, et lorsque le fait de ne pas prendre en compte lesdites normes pourrait avoir des conséquences significatives, il convient que l'organisation revoie, lorsque cela est faisable et approprié, la nature de ses relations et activités au sein de la juridiction en question.

- Le respect des droits de l'Homme passe par leur reconnaissance, tel qu'énoncé dans la déclaration internationale des droits de l'Homme, leur importance et leur universalité.

La norme ISO26000 est considérée comme la première norme qui traite une dimension politique plus que technique. Igalens (2009) affirme que cette norme mérite d'être qualifiée comme « une norme du quatrième type », du fait que sa conception était le résultat de participation de plusieurs acteurs, de différentes catégories : des gouvernements, des ONG, les industries, le monde de travail et la société civil, etc. D'autant plus, cette norme a intégré plusieurs cultures de plus de 80 pays, et plus de 40 organisations internationales impliquées dans les différents aspects de la responsabilité sociale. Le grand intérêt que porte cette norme réside dans sa tentation d'attribuer aux entreprises un plus grand rôle dans l'économie au-delà de leurs activités courantes telles que la création d'emploi et de richesse, en partant du postulat de l'affaiblissement des gouvernements. De surcroît, cette norme n'est pas adressée uniquement aux entreprises, mais elle concerne tous les acteurs de la société, toutes les organisations de toute taille et tous secteurs confondus. Elle propose une conception très large et très exigeante de la RSE où les responsabilités sociétales sont partagées entre les acteurs de la société.

### **\* La déclaration de l'OIT :**

L'organisation internationale du travail est l'unique agence "tripartite" de l'ONU, elle réunit des représentants des gouvernements, employeurs et travailleurs de 187 Etats membres. Elle a pour fonction d'établir des normes internationales, élaborer des politiques et concevoir des programmes visant à promouvoir les droits au travail, d'encourager la création d'emplois décents, de développer la protection sociale et de renforcer le dialogue social dans le domaine du travail.

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

La Déclaration contient une série de principes et droits qui découlent de la constitution de l'OIT. Ainsi, tous les États membres de l'OIT, quel que soit leur niveau de développement économique, même lorsqu'ils n'ont pas ratifié les conventions fondamentales de l'OIT, ont l'obligation, du seul fait de leur appartenance à l'Organisation, de respecter et promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail suivants (OIT, 2021):

- La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- L'abolition effective du travail des enfants ;
- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

### **2.1.2 Les normes unidimensionnelles :**

Il s'agit des normes qui traitent spécifiquement un seul aspect de la RSE, chacun de ces référentiels encadre un périmètre particulier de la RSE (Schäfer, 2016).

#### **\*La norme sociale SA8000 :**

La norme SA 8000 est une norme internationale de certification qui encourage les organisations à développer, maintenir et adopter des pratiques socialement acceptables en milieu de travail. Celle-ci a été élaborée en 1989 par la Social Accountability International (SAI), une filiale du Council on Economic Priorities, et est considérée comme la norme indépendante la plus universellement acceptée en milieu de travail. Elle peut être appliquée à toute société, de toute taille, dans le monde entier. Les organisations certifiées par la norme SA 8000 font preuve de responsabilité sociale car elles respectent les principes liés aux questions telles que le travail forcé et le travail des enfants, la santé et la sécurité au travail, la liberté d'association et de négociation collective, la discrimination, les pratiques disciplinaires, les heures de travail, la rémunération et les systèmes de gestion. La norme englobe également les accords internationaux existants, notamment les conventions de l'Organisation Internationale du Travail, la Déclaration universelle des droits de la personne et la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant (IA, 2018).

Adopter la norme SA8000 passe par des étapes qui peuvent être plus ou moins coûteuses pour l'entreprise selon son état, car la certification n'est pas une simple formalité, elle représente une véritable introduction dans l'entreprise qui n'est pas la même avant et après cette intervention. Les avantages qui peuvent être tirés de l'application de cette norme sont liés au premier degré à l'amélioration des conditions de travail et l'augmentation de l'engagement des subordonnés, la réduction des accidents de travail et la baisse du taux d'absentéisme etc. Son système permet

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

aussi de mettre les clients et les investisseurs en confiance et de promouvoir la qualité du produit. Pour les fournisseurs et les sous-traitants, les avantages sont aussi importants du fait que la bonne réputation peut générer de nouveaux contrats ou des contrats à long terme (Ayadi, 2004).

### **\*La norme ISO 14001 :**

À partir des années 1980, le renforcement de la législation environnementale et les pressions des parties prenantes a poussé les industries à s'équiper progressivement des systèmes de management environnementaux. En parallèle, un nombre croissant de normes et de référentiels apparaissent, aux champs d'applications différents, et entraînent des risques de contradiction et de surenchère coûteux pour les entreprises. La norme ISO14001 a été réalisée par l'organisation internationale de normalisation et fait partie de la famille des normes ISO qui regroupe des normes complémentaires relatives au management environnemental, publié pour la première fois en 1996, elle a ensuite fait l'objet d'une révision en 2004 puis en 2015 en apportant quelques modifications mineures pour la rendre plus claire et plus compatible avec les normes qualité ISO 9000. Elle définit une série d'exigences spécifiques à la mise en place d'un système de management environnemental au sein d'une organisation, quels que soient sa taille et son domaine d'activité.

La norme ISO 14001 est aussi un élément de la triple certification qualité-sécurité-environnement. Elle est également une des normes sur lesquelles s'appuie l'ISO 26000 dans laquelle elle s'imbrique et s'articule. La norme ISO 14001 a pour objectif d'aider les entreprises à gérer l'impact de leurs activités sur l'environnement et à démontrer l'efficacité de leur gestion. Son adoption dépend de la volonté de chaque organisme et son application peut être certifiée par un organisme agréé (Chraba et al, 2018).

Cette norme permet aux organismes d'atteindre les différents enjeux majeurs qu'ils doivent relever (Banse et al, 2017) :

- L'amélioration de l'image de l'entreprise face aux clients et aux parts de marchés ;
- L'obtention de la confiance des parties intéressées pour multiplier ses contrats et gagner des nouveaux clients ;
- L'obtention d'un avantage concurrentiel et financier grâce à l'amélioration de l'efficacité, à la réduction des coûts, du positionnement face au marché international avec la capacité d'accroître ou de maintenir des contrats ;

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

- L'atteinte d'une meilleure performance environnementale grâce à l'extension de la notion d'amélioration continue dans le système de management environnemental.

### **\*La norme anglaise AA 1000 :**

Assurance Standard été conçue spécifiquement pour évaluer la qualité et la crédibilité des rapports de développement durable. Ces caractéristiques principales sont liées à la notion de la performance dans le domaine du développement durable, elle confère une grande importance aux attentes et aux besoins des parties intéressées en particulier elle s'attache à évaluer la sensibilité de l'entreprise aux pressions des parties intéressées ainsi que sa capacité de réponse. Cette norme fournit une dimension prospective sur la capacité de l'entreprise à se fixer des objectifs et mettre en œuvre des politiques, à anticiper sur des contraintes futures dans le domaine de la responsabilité sociale.

### **\*La norme OHSAS 18001 et 18002 :**

Cette norme s'attache à l'évaluation de la santé et la sécurité au travail (Occupational Health and Safety Assessment Series). Elle précise les exigences qu'un système de management de la santé et la sécurité au travail (SST) doit satisfaire pour permettre à un organisme de maîtriser les risques pour la santé et la sécurité au travail, et améliorer sa performance en la matière. Pour l'adoption de cette norme, l'organisation doit pouvoir identifier la nature et l'étendue des risques en matière de SST. Elle doit aussi fournir un cadre visant à déterminer les objectifs de la SST et le diffuser auprès de toutes les travailleurs afin qu'ils soient informés de leurs obligations en matière de SST (BSI, 2007). Cette norme a pour objectif de prouver l'engagement de l'organisation envers ses travailleurs ce qui l'engage dans une stratégie de responsabilité sociale (Charpateau, 2012).

### **2.2 Les outils de régulation privés :**

Cette catégorie comprend trois instruments : les codes de conduites, les labels sociaux et les pratiques d'investissement car ils font intervenir un engagement pris volontairement et des initiatives privées de chaque entreprise en réponses aux pressions du marché en dehors de toute obligation juridique. Ces outils s'inscrivent notamment dans le cadre d'une démarche qui vise à faire connaître les préoccupations ou les réalisations sociales des entreprises aux partenaires commerciaux, aux consommateurs, aux investisseurs ou aux médias pour les guider ou les orienter. Ils permettent d'instaurer une forme privée de justice sociale en vue d'un avantage privé (Diller, 1999).

### **2.2.1 Les codes de conduite :**

Les codes de conduite sont des documents qui énoncent la politique ou les principes que les entreprises s'engagent à suivre (Diller, 1999). Selon la Commission Européenne (2001), les codes de conduite sont des initiatives de nature volontaire menées par les entreprises sous la pression croissante des ONG et des groupes de consommateurs. Les entreprises et les secteurs d'activités se dotent de plus en plus de codes de conduite traitant des conditions de travail, des droits de l'homme et de la protection de l'environnement, notamment à l'intention de leurs sous-traitants ou fournisseurs, afin d'améliorer leur image et limiter les risques d'une réaction négative des consommateurs. Cependant, les codes de conduite ne remplacent pas la législation et les dispositions contraignantes nationales et internationales mais peuvent les compléter. Un certain nombre de codes constituent des instruments créés par des fédérations, des associations professionnelles ou des entreprises, bien souvent spécifiques à un secteur d'activité ou à une industrie (textile, électronique...), ils sont censés protéger et pérenniser les entreprises du secteur. Ces codes véhiculent en effet les grands principes universels énoncés par les principales organisations internationales (OIT, ONU, OCDE...) (Bon, 2009).

### **2.2.2 Les labels sociaux et écolabels :**

Les enquêtes menées sur les consommateurs européens ont montré que ces derniers ont tendance à se pencher vers les produits fabriqués selon des critères socialement responsables. Dans leur majorité, les consommateurs accordent de l'importance aux engagements sociaux d'une entreprise. En réponse à cette tendance, un nombre croissant de labels sociaux et environnementaux ont été créés par les fabricants, des ONG ou des gouvernements. Les labels sociaux et les écolabels sont désormais considérés comme des incitations du marché à un changement social positif (Commission Européennes, 2011). La labellisation a pour objectif de fournir aux consommateurs des informations crédibles sur les qualités environnementales et sociales des produits, provenant des enjeux complexes de leur chaîne d'approvisionnement (Hartlieb et al, 2009). Les labels sociaux et environnementaux sont un moyen de certification, ils peuvent prendre la forme de marques, de logos ou de textes visant à distinguer les produits, les services ou les entreprises concernées en se basant sur des critères multiples tels que : le rejet de CO<sub>2</sub>, la biodiversité, la gestion de l'eau et l'émission du gaz (Diller, 1999). Ils tentent à encourager le développement durable sans compromettre le choix du consommateur même si les domaines labellisés constituent encore des marchés de niche (Bon, 2009). Malgré que les labels sociaux et les écolabels peuvent être considérés comme la voie vers le changement de

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

comportement des entreprises, les incitant à être de plus en plus responsables, la Commission Européenne souligne un problème de transparence. En effet, les labels sont censés garantir une fabrication exempte de toute forme d'exploitation ou de mauvais traitements, mais en réalité, ils ont tendance à se caractériser par l'absence de toute vérification indépendante et constante des lieux de travail, qui doit être réalisé selon des normes convenues. A cet effet, il est nécessaire d'assurer une plus grande convergence des indicateurs et des critères entre les différentes agences de labélisation pour assurer une plus grande transparence. Il convient donc de progresser sur la voie de la normalisation, de l'harmonisation et de la transparence des outils et des instruments de sélection des agences de certification.

### **2.2.3 L'investissement socialement responsable (ISR) :**

Avant d'entamer la notion d'investissement socialement responsable, il est important de souligner que ce mouvement s'est construit autour du concept d'éthique influencé dans ses prémices par des convictions religieuses des investisseurs individuels au milieu du XX<sup>e</sup> siècle (Revelli, 2013). Selon Blanc et al (2013) l'ISR « *rassemble toutes les démarches qui consistent à intégrer des critères extra-financiers dans les décisions de placements et la gestion de portefeuilles* » (Cité dans Moussafir, 2020). Cependant, l'ISR ne concerne pas seulement l'investissement, il prend en compte d'autres activités financières telles que les fonds de travailleurs apparu au Québec ou la finance solidaire qui a émergée en Europe (Gendron et al, 2003). Revelli et al(2012) considèrent que l'investissement socialement responsable est désormais perçu comme l'application de la RSE aux marchés financiers, il suppose une évaluation systématique et partagée des activités et de leur conséquences sur la société, effectuée sur la base de normes sociales en intégrant :des critères environnementaux ( qui portent sur la biodiversité ; lutte contre les changements climatiques ; gestion d'eau ; sécurité des produits), des critères sociaux (qui concernent le respect des droits humanitaires et l'acceptabilité sociale) et des critères de gouvernance (qui portent sur la composition, l'indépendance et la diversité des conseils d'administration, la rémunération des dirigeants et les droits des actionnaires). Un investissement socialement responsable peut être financé à travers plusieurs types de fonds, Le Saout et al (2009) les ont classés en cinq catégories :

#### **\* Les fonds d'exclusion :**

Il consiste à exclure des secteurs d'activité qui ne répondent pas à l'éthique des investisseurs ou des secteurs faisant l'objet de controverses publiques ou bien des fonds exclus des

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

entreprises activant dans des pays dont leur régime politique est considéré comme criminel. La gestion de ces fonds consiste à exclure :

- Des secteurs d'activité qui ne répondent pas à l'éthique des investisseurs tels que le tabac, l'alcool, l'armement, la pornographie ou l'exploitation de la fourrure d'origine animale, etc.;
- Les entreprises ne respectant pas les normes ou conventions internationales comme celles de l'OIT ou ayant des investissements dans des pays peu impliqués dans le respect des droits de l'Homme ;
- Les industries appartenant à des secteurs d'activités fortement polluants ou sensibles du point de vue environnemental : nucléaire, pétrole, chimie, etc.

### **\* L'activisme actionnarial :**

Il peut se définir comme l'ensemble des actions prises par des investisseurs soucieux d'éthique en tant que propriétaires de l'entreprise. L'activisme, par l'exercice des droits de vote, constitue un moyen d'incitation à la responsabilité sociétale de l'entreprise. Les activistes utilisent leur influence en tant qu'actionnaires ou même en tant que simples détenteurs d'obligations, dans le but d'améliorer la gouvernance et les pratiques sociales et environnementales de l'entreprise. Pour cela, ils dialoguent d'abord avec la direction pour obtenir des informations sur les pratiques de l'entreprise ou persuader les dirigeants de changer certaines pratiques socialement inacceptables. Lorsque le dialogue ne donne pas de résultats, ces activistes soumettront des résolutions d'actionnaires ou voteront des résolutions sociales à l'assemblée générale des actionnaires. Enfin, ces activistes iront jusqu'à la menace de désinvestissement, en liaison avec des campagnes actives de boycottage. Le désinvestissement peut ainsi être reconnu comme une troisième forme de stratégie de placement socialement responsable, puisqu'il combine tout à la fois l'engagement et le tamisage, auquel il peut aboutir si le dialogue prévu par la stratégie d'engagement échoue (Gendron et al, 2003).

### **\*Les fonds thématiques :**

Cette approche d'investissement repose sur l'identification de grandes tendances structurelles à long terme sur le plan économique, sociétal ou encore démographique. En d'autres termes, les investisseurs utilisent un filtre positif afin de prôner certaines valeurs comme l'environnement (fonds verts) et le social (fonds rouges).

### **\*Les fonds best in class:**

Cette méthode consiste à sélectionner les meilleurs émetteurs dans leur secteur d'activité en matière de comportement socialement responsable et le comparer avec d'autres émetteurs en se basant sur des critères positifs sociaux et environnementaux (Moussafir, 2020). Après avoir

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

collecté toutes sortes d'informations, notamment auprès des agences de notation sociale, les analystes classent les engagements et les comportements de l'entreprise par secteur d'activité selon les normes de recherche. Ces fonds retiennent les entreprises dont les notes ESG (environnementales, sociales, de gouvernance) s'améliorent (Le Saout et al, 2010).

### **\* Les placements solidaires :**

Cette catégorie comprend les fonds communs de placement et les fonds solidaires. Les émetteurs de ces placements ne respectent pas nécessairement les principes de responsabilité sociale des entreprises mais acceptent de reverser tout ou partie des revenus générés par leurs investissements à des associations ou organismes à but humanitaire ou le financent des projets utiles à la société qui ne bénéficient pas de l'aide des institutions financières traditionnelles.

### **2.3 Autres outils :**

Il existe d'autres outils qui peuvent servir pour adopter un comportement socialement responsable, nous citons :

#### **2.3.1 Audit et Reporting en RSE :**

Dans ce qui suit nous nous intéressons à deux instruments permettant de donner un panorama des pratiques de la RSE dans les entreprises qui sont officiellement engagées dans la RSE. Il s'agit de l'audit social, qui est un outil d'évaluation permettant d'analyser l'impact de la politique sociale sur le développement de l'entreprise, et le reporting sociétal qui est désormais reconnu comme un outil de communication, d'information et de divulgation des données de l'entreprise en matière de RSE et de développement durable.

#### **\* L'audit social :**

L'audit social est considéré comme un instrument de gestion, une démarche qui vise à analyser la politique des ressources humaines d'une organisation (Vatier, 1980 ; Torrence, 1972, cité dans Safaa, 2021). L'IAS (Institut de l'Audit Social) en 2006 adopte une définition similaire de l'audit social : *« forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court »*. De cette définition, nous concluons que l'audit social se base en premier lieu sur l'observation, la vérification et la comparaison entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé en se basant sur des référentiels. Il permet donc de révéler les lacunes dans la politique de ressources humaines de l'organisation, évaluer et mesurer les écarts entre les prévisions et les réalisations et d'émettre des recommandations. L'audit social répond à une nécessité interne pour ajouter une dimension

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

supplémentaire au contrôle de gestion (Vatteville, 2014). A leur tour Louart et Beaucourt (2005) assignent à l'audit social des objectifs très divers :

- Le contrôle d'une réalité sociale (de ses risques ou de l'investissement immatériel qu'elle représente) pour des actionnaires.
- La vérification d'aspects légaux ou réglementaires pour des instances publiques de contrôle (nationales, européennes, internationales).
- L'évaluation d'une GRH pour des dirigeants, pour des représentants du personnel ou en vue d'un compromis de gouvernance (faisant intervenir les parties prenantes actives d'une organisation).
- La gestion des règles ou des cadres de discussion relatifs à la responsabilité sociale et environnementale (RSE), au développement durable ou à la citoyenneté des entreprises.

Les objectifs décrits au-dessus concerne les fonctions de l'audit social de manière générale, cependant, l'organisation peut mettre en avant une démarche d'audit social non pas pour évaluer toutes la politique des ressources humaines, mais une dimension spécifique à laquelle elle estime une nécessité d'évaluation. A cet effet, Martory (2003) énumère trois types d'audit social :

- L'audit de conformité : L'organisation dispose des règles juridiques, des normes internes et des procédures externes, l'audit social se charge de vérifier la fiabilité, l'efficacité, la conformité juridique et l'évaluation des résultats obtenus à partir des informations sociales. Exemple : Contrôler le respect du calcul de la masse salariale dans les filiales d'un groupe et suivre les écarts par rapport aux frais de personnel comptables.
- L'audit de la valeur et des risques : Cette méthode vise à apprécier, le plus souvent en terme financiers, d'une part la valeur immatérielle représentée par les employés de l'organisation, et d'autre part les risques liés à leur présence ou à leur départ. Il révèle les coûts des risques sociaux associés au capital humain. Ce type d'audit social conduit à l'identification et l'évaluation des valeurs actuelles ou futures représentées par le personnel de l'entreprise, et ses conséquences économiques et sociales sur l'organisation. Exemple : un absentéisme exagéré peut conduire à l'appel aux heures supplémentaires ou au gonflement des effectifs d'intérimaires pénalisant les résultats financiers.
- L'audit de l'efficacité de la gestion sociale : Il est incontestablement plus ambitieux et plus éloigné des procédures classiques d'audit. Les spécialistes lui assignent deux objectifs :
  - L'efficacité de la gestion sociale : L'une des tâches les plus courantes à cet égard consiste à surveiller les différences d'effectif, les temps, les rémunérations et les coûts salariaux,

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

ainsi que les différences possibles entre les projections budgétaires et les résultats réguliers ;

- L'efficacité de la gestion sociale : La mission de ce type d'audit consiste à fixer les principes puis à mettre en place des indicateurs de suivi des performances sociales et des performances socioéconomiques. L'auditeur commence par les sources d'informations les plus accessibles : la base de données paie - personnel qui constitue évidemment la source incontournable de connaissances sur les effectifs, les rémunérations, l'absentéisme, la masse salariale. Ensuite, il s'appuie sur l'existence de rapports sociaux, de divers tableaux de bord sociaux et de documents qui soutiennent le dialogue social. L'une des premières tâches d'un auditeur social est de rechercher et de hiérarchiser des informations dispersées et diverses, qui n'ont jamais été présentées de manière homogène. De plus, face au manque de données (notamment comportementales), les auditeurs ne peuvent être dispensés de mener des enquêtes pour obtenir des informations des participants détenant les informations. Sa vigilance s'exerce alors dans la séparation des opinions (nombreuses et souvent contradictoires) et des faits, moins nombreux et plus délicats à apprécier.

### **\* Le reporting sociétal :**

À l'instar de Capron & Quairel (2003), le reporting sociétal peut se définir comme la « *diffusion d'informations environnementales et sociales produites par les entreprises à destination des tiers simultanément ou indépendamment de la reddition financière* ». Ce reporting sociétal prend généralement la forme d'un rapport qui décrit de manière transparente l'activité de l'entreprise, ses objectifs et ses conséquences sociétales et environnementales. L'entreprise peut notamment évoquer son rôle dans la diffusion des principes de durabilité auprès de ses parties prenantes. Le reporting sociétal est devenu un élément à part entière dans le processus de communication, un instrument de dialogue, de liaison permettant aux parties prenantes de s'informer sur les impacts de l'entreprise et d'évaluer dans quelle mesure leurs demandes ont été prises en charge. Face à la multiplication des initiatives des entreprises en matière de reporting sociétal, Le CERES (Coalition for Environmental Responsible Economies) et le WBCSD qui avaient initialement défini des indicateurs pour l'évaluation des performances environnementales ont, par la suite, apporté leur soutien à la Global Reporting Initiative (GRI) pour unifier les efforts en la matière. La GRI propose des lignes directrices qui fournissent un détail important d'informations à fournir, qui sont de nature à améliorer la qualité des rapports si elles sont respectées, notamment la définition d'un périmètre de reporting, des méthodes de

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

collecte de l'information, l'information sur les changements de méthodes ou de périmètre (Persais, 2004). Ces lignes directrices se présentent sous forme de cinq éléments à remplir par l'entreprise, à savoir (Capron & Quairel, 2003) :

- Vision et stratégie et lettre du PDG présentant les conclusions clés du rapport ;
- Les caractéristiques de l'organisation : Activité, effectif, implantation, éléments financiers, et La liste des parties prenantes identifiées, leurs caractéristiques et leurs relations avec l'entreprise ; Le périmètre, les changements intervenus dans les méthodes - Les raisons de la non application de certains aspects de GRI ; Les politiques d'audit internes sur la qualité des informations ;
- Gouvernance et système de management, les comités d'audit et notamment : Le lien entre rémunération des managers et performances sociétales ; Les méthodes d'identification des parties prenantes, de consultation, les informations générées ; Les codes de conduites, standards, procédures, certifications ...etc.
- L'index montrant la correspondance entre le contenu du rapport et les items demandés par GRI ;
- Les indicateurs de performances : Indicateurs de performances intégrés (si possible)
- Performances économiques - Performances environnementales - Performances sociales.

### **2.3.2 Outils d'orientation vers la durabilité :**

Dans le cas d'une entreprise qui ne sait pas d'où commencer pour intégrer la RSE ou pour celle qui n'a pas les moyens pour se procurer des programmes internationaux dont leur mise en place est souvent coûteuse, la Canadian Business for Social Responsibility (CBSR) qui est un groupe d'entreprises canadiennes, fondée en 1995 et qui a pour but d'inciter et d'aider les entreprises à améliorer leur contribution dans le bien-être de la société, en mettant à leur disposition une trousse d'outils visant à orienter et guider leur activité vers la RSE (CBSR, 2011) :

#### **\*Gouvernance axée sur la durabilité :**

Pour améliorer les pratiques de la RSE en terme de gouvernance, la CBSR propose une fiche d'évaluation pour comparer leurs pratiques actuelles avec les pratiques dites exemplaires, afin d'analyser les lacunes, définir les priorités d'intervention et élaborer un plan d'action permettant l'intégration de la RSE dans la gouvernance de l'entreprise. Cette évaluation s'articule autour des éléments suivants :

- Politiques : Étudier et recommander les politiques sur la RSE (y compris les codes de déontologie) et les systèmes de gestion ; surveiller la conformité aux politiques, aux

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

engagements et aux règlements.

- Stratégie : Étudier les plans et les stratégies en matière de RSE ; conseiller la direction à propos des objectifs ; surveiller et assurer un encadrement relativement au rendement de la RSE.
- Tendances : Surveiller et fournir des recommandations sur la politique publique, le consommateur, la chaîne d'approvisionnement, les intervenants, les tendances, enjeux et développements du grand public, les entreprises et l'environnement qui pourraient avoir une incidence sur l'entreprise.
- Gestion du risque : Surveiller les plans de gestion des risques et des possibilités en matière de RSE ; examiner l'efficacité de l'identification et de la gestion des enjeux liés à la RSE.
- Engagement des intervenants : Examiner et suivre les acteurs qui seront chargés de la mise en place de la politique RSE.
- Rapport sur la RSE : Déterminer la portée du rapport sur la RSE, fournir un apport et recommander au comité de l'adopter.
- Évaluation de la RSE : Examiner les répercussions de la RSE sur les décisions d'affaires importantes et faire des recommandations.

### **\*Ressources humaines axées sur la durabilité :**

Il s'agit de repenser la gestion des ressources humaines en tenant compte de l'impératif éthique et de la RSE. Dans ce cas, l'entreprise met en avant une série de pratiques de gestion RH en les adaptant en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié, en lui offrant une meilleure équité, ainsi qu'une optimisation de la qualité de son emploi et du travail qu'il effectue dans le but est d'assurer le bien-être et la fidélisation des salariés, ainsi que l'attraction de salariés compétents. Par conséquent, une telle démarche peut en effet réduire certains coûts liés à la gestion des ressources humaines (gestion des conflits, démotivation des salariés, absentéisme, etc.) (Brathe et al, 2016)

### **\*Les pratiques d'achats axés sur la durabilité :**

Selon L'Observatoire des achats responsables (ObsAR) l'achat responsable est tout achat intégrant dans un esprit d'équilibre entre parties prenantes des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique. Il existe plusieurs façons de réaliser des achats axés sur la durabilité (Diagne et al, 2015) :

- Les « achats équitables » qui se fondent, à l'instar du commerce équitable, sur la volonté de proposer une rémunération juste aux petits producteurs des pays du Sud.

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

- Les « achats solidaires » qui concernent les produits fabriqués par des associations d'insertion, de réinsertion professionnelles, ou de personnes.
- Les « achats éthiques » qui visent à promouvoir le respect des Droits de l'Homme dans les pays fournisseurs.
- Les « achats verts » qui concernent des produits recyclables ou biodégradables.
- Les achats « éco-responsables » qui englobent tous les achats respectueux de l'environnement, y compris les services et travaux.

### **\*Marketing axé sur la durabilité :**

Le marketing durable est le processus de création, communication et de transmission des valeurs aux consommateurs, et l'intermédiaire entre les entreprises et la société. Pour concevoir un marketing durable, l'entreprise doit respecter et prendre en compte les valeurs environnementales et sociales et culturelles de la société. D'autant plus, assurer la durabilité du marketing repose sur la promotion d'une culture globale de la consommation durable en tant que concept et les valeurs culturelles (Martin et al, 2014). Enfin, les facteurs clés du succès du marketing responsable sont les suivants (Mrani, 2009) :

- L'engagement ne doit pas être un coup de publicité. Il doit être inscrit dans la culture et la mission de l'entreprise et surtout, être intégré dans les systèmes de management.
- L'engagement doit être simple, transparent, et surtout cohérent avec le marché et le métier de l'entreprise. L'engagement doit être exprimé par des actes, plus que par des paroles.
- L'engagement doit s'exprimer dans les moindres détails des actions de l'entreprise : packaging, supports de communication, site web, promotions, ... La communication doit être honnête et respectueuse. Il faut instaurer une relation honnête et authentique avec les clients et les parties prenantes.

En résumé, dans cette section, nous avons présenté une liste d'outils à travers laquelle les entreprises peuvent s'approprier la RSE. Cependant, cette liste n'est pas bien évidemment exhaustive mais donne une idée de la manière dont une entreprise peut opérationnaliser son engagement sociétal. Il existe des outils dont leur adoption donne à l'entreprise la qualification d'un engagement social total et d'autres outils dont leur adoption est considérée comme un engagement partiel. Par ailleurs, il est évident que l'adoption de ces outils peut être coûteuse et parfois inaccessible pour les entreprises notamment les petites et les moyennes entreprises, cependant, il convient de signaler que la RSE peut être abordée comme un moyen servant plusieurs causes. En effet, une entreprise qui n'a pas les ressources nécessaires pour se doter

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

des outils et des instruments d'opérationnalisation de la RSE, peut s'en servir comme un outil intégré dans sa stratégie interne (Gouvernance ; RH ; marketing) en vue de créer un avantage concurrentiel et se démarquer des autres entreprises. Après avoir déterminé les modes à travers lesquelles les entreprises peuvent s'engager dans la RSE ainsi que les outils et instruments d'introduction de la RSE, il convient de savoir si l'engagement des autres organisations publiques, les collectivités ainsi que les établissements financiers sont aussi concernés par la RSE en générale et peuvent aussi avoir un comportement similaire aux entreprises, d'où est l'intérêt de la section suivante.

### **Section 03 : La RSA : une extension du champ de la RSE aux différents acteurs économiques**

Les travaux et les recherches académiques se sont penchés à la notion de la responsabilité sociale au milieu des entreprises, en mettant en jeux leurs externalités et leurs effets néfastes sur leurs parties prenantes, la société et l'environnement. En d'autre terme, les entreprises ont été pointées du doigt. Cependant, au fur et à mesure, les recherches en matière de RSE et la montée en puissance des normes et des référentiels qui tentent à diffuser un langage commun dans le monde, ont montré que les entreprises à elles seules ne peuvent pas instaurer une culture basée sur le respect des principes du développement durable en générale et sur la RSE en particulier. A cet effet, une crise de responsabilité est apparue « qui est responsable de quoi ? ». A partir de la rencontre de RIO en 1992, des réponses à cette question ont été apportées. Le résultat du Sommet de Rio a clairement révéler que tout acteur économique actif dans la société est responsable mais d'une manière différente, chacun selon ses spécificités. A partir des années 2000, les Etats préconisent les entreprises à prendre en charge certaines responsabilités mais bien d'autres acteurs sont concernés aussi, le degré de responsabilité de chaque acteur vari selon son champ d'intervention et sa forme juridique. L'intégration progressive des acteurs de l'économie à prendre en compte les principes du DD a donné naissance à une nouvelle conception « *la responsabilité sociale des acteurs (RSA)* » (Commenne, 2006). L'objet de cette section est de connaitre qui sont les acteurs plus ou moins concernés par cette nouvelle conception ? et de quelle manière peuvent-ils contribuer à l'instauration de la RSE ?

Pour y répondre nous avons tenté de cartographier les acteurs qui sont interpellés à une plus grande responsabilité sociale. Par conséquent notre section s'articule autour de trois axes : le premier concerne les responsabilité des organismes du secteur public (les pouvoirs publics, les collectivités locales et les organisations publiques marchandes et non marchandes) ; le second

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

axe concerne les Organisation Non Gouvernemental (ONG), qui sont en relation plus ou moins directe avec les entreprises ; les syndicats qui jouent un rôle de contrôleur dans tous ce qui est en rapport avec le capital humain, et les consommateurs, en partant du postulat que chaque individu, groupe ou entreprise sont des consommateurs. Le dernier axe évoque la responsabilité sociale des institutions financières car, après les crises financières qu'a connu le monde, le rôle des banques a été mis en jeux ce qui a conduit à une détérioration de leur image et leur réputation.

### **3.1 Les articulations des acteurs publics en matière de RSE :**

Le secteur public est représenté par l'Etat, les collectivités locales et les organisations offrant le service public (villes, communes, administrations, etc.). Ces acteurs se présentent de plus en plus comme des acteurs responsables en matière de responsabilité sociétale par leur action et leur influence sur la société et l'environnement, d'où est l'importance d'étudier de quelle manière les organismes du secteur public peuvent stimuler leur responsabilité envers la société ? Pour apporter les réponses nécessaires à cette réflexion, nous distinguons entre la responsabilité des organisations publiques offrant un service public et le rôle de l'état et les collectivités locales dans la promotion de la RSE.

#### **3.1.1 De la RSE à la RSO :**

Les mutations sociales, économiques et climatiques actuelles rendent chaque individu, acteur et entité responsables de préserver l'environnement, favoriser le progrès social et économique. Quoique le Développement Durables est un programme qui concerne aussi bien les Etats, les collectivités et les entreprises, la RSE l'est aussi, en partant du fait que celle-ci est une méthode pratique pour atteindre l'idéal du DD (Chaigneau, 2010).

L'adoption et la diffusion de la norme ISO26000 a engendré une transformation conceptuelle, en rendant la responsabilité sociale applicable à tout type d'organisations qu'elles soient privées ou publiques. Ainsi, la (RSE) a pris la dénomination de la responsabilité sociale des organisations (RSO), qui concerne tant le service public que le service privé (Traon et al, 2015). La responsabilité sociale est donc devenue une valeur publique, un cadre politique adressé aux entreprises, aux collectivités locales, les ONG, les syndicats, les cabinets comptables et les associations (Zaouche, 2011). Dans cette nouvelle optique, les organismes publics au même titre que les entreprises privées sont amenés à déployer des démarches socialement responsables, car se doter d'un comportement responsable nécessite la collaboration de tout

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

acteur actif dans la société. Une telle réflexion implique deux types de questionnements : Comment les organismes publics peuvent-ils intégrer la RS ? Et quelles sont les spécificités de cet engagement ?

Les organisations publiques fournissent des services publics à la population, de ce fait, elles doivent améliorer la qualité de la prise en charge des usagers, se moderniser tout en optimisant leurs ressources. Pour y parvenir, la RSO est une manière qui aide cette organisation à établir une connexion entre leurs stratégies et les grands enjeux qui les entourent. Elle consiste à porter un nouveau regard sur son fonctionnement et ses missions. En interne, les organisations publiques peuvent tirer des avantages en mobilisant leur responsabilité sociale. En effet, la RSO permet de réduire les coûts et améliorer l'efficacité économique, financière et sociale, moderniser et stimuler l'innovation, améliorer le bien-être collectif des collaborateurs et renforcer le dialogue social. A l'externe, elle permet de répondre au devoir des externalités et de crédibilités du service public. Elle permet aussi de répondre aux attentes des parties prenantes externes notamment les ministères, les organismes de tutelles et les autres collectivités publiques, ceci permet de promouvoir la RS dans le territoire. Par conséquent, adopter la RS dans les organisations publiques constitue un moyen de diffusion de la RSE auprès du reste de la société (CDDEP, 2016).

### **3.1.2 Les indicateurs d'intégration de la RSO :**

Pour intégrer des démarches socialement responsables au sein des organisations publiques, il existe une multitude d'indicateurs à travers lesquelles ces organisations peuvent mobiliser leur responsabilité sociétale. Le Club de Développement Durable des Etablissements et Entreprises publics (CDDEP) est un groupe de travail composé de plusieurs organisations publiques, il a pour fonction principale la mise en place d'outils méthodologiques et des référentiels adaptés aux spécificités du secteur public afin de les guider dans leur mise en place de la RSO. De ce fait, Le CDDEP (2016) a présenté un ensemble d'indicateurs propres à une politique de responsabilité sociale aboutie, qui repose sur trois piliers et une assise (la gouvernance) (Buzdugan, 2011).

#### **\*Indicateurs de la gouvernance :**

Les objectifs fixés par l'utilisation de ces indicateurs de la gouvernance permettent d'identifier l'existence ou non, la composition et le degré d'influence de structures en charge du pilotage de la démarche RSO de l'organisme public, mesurer le degré de transparence (c.à.d. l'état de

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

l'organisme public) et permettent de quantifier le nombre d'actions mises en œuvre en faveur de la démarche RSO.

**Tableau 2.2:** Les indicateurs de gouvernance des organisations publiques

Les éléments de la gouvernance	Les indicateurs
<b>Stratégie &amp; Analyse</b>	<p><i>*Engagement de la structure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existence d'une charte, de principes et/ou autres initiatives (déontologie, éthique, DD...)</li> <li>-Existence d'objectifs chiffrés de performance RSO</li> <li>-Prise en compte de critères de performance RSO dans la rémunération des cadres dirigeants.</li> </ul> <p><i>*Implication des parties prenantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cartographie des parties prenantes et les modalités d'échanges avec chacune des parties prenantes ;</li> <li>-Nombre de prises en compte des intérêts des parties prenantes Intégrées dans la stratégie et le plan d'action de l'organisme public ;</li> <li>-Existence et nombre d'instances de concertation avec les parties prenantes et le nombre d'actions ayant abouti avec les parties prenantes</li> <li>-Élaboration d'une matrice de matérialité.</li> </ul>
<b>Profil de l'organisation</b>	<p><i>*Structures porteuses :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Organigramme</li> <li>-Taille de l'organisation : Nombre total de salariés ; Nombre total de sites ; Recettes nettes</li> </ul> <p><i>*Pilotage :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Composition et rôle des organes de gouvernance (conseil d'administration, comités et commissions)</li> <li>-Nombre d'hommes et de femmes au sein des organes de gouvernance</li> <li>-Composition de la structure porteuse des sujets DD (une personne, un service, une direction, un réseau de correspondants complètement dédié à la RSO)</li> <li>-Rémunérations des dirigeants</li> <li>-Composition du COPIL en charge de l'élaboration du reporting</li> <li>-Fréquence des réunions et élaboration des compte-rendu</li> </ul>
<b>Actions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre d'événements organisés traitant de la RSO.</li> <li>-Existence d'une charte d'éthique dans l'établissement.</li> <li>-Nombre de saisies du comité d'éthique et nombre de réunions annuelles du comité RSE</li> </ul>
<b>Validation par des tiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existence d'un baromètre RSO</li> <li>-Élaboration et mise en œuvre d'un plan de DD.</li> <li>-Validation par un tiers indépendant.</li> </ul>

Source : Elaborer par nous-mêmes sur la base du guide de CDDEP (2016)

### **\*Les indicateurs sociaux :**

Les indicateurs sociaux au sein de l'organisme public permettent d'analyser les pratiques de l'organisme public en matière d'emploi, de répartition d'effectif, embauches, licenciements, d'égalité de traitement entre les hommes et les femmes, mais aussi le niveau d'emploi et d'insertion des personnes en situation de handicap. Ces indicateurs permettent aussi l'évaluation du respect des conventions fondamentales de l'OIT relatives aux droits de

*Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

l'Homme (liberté d'association & droit de négociation collective, lutte contre les discriminations,).

**Tableau 2.3 : Les indicateurs sociaux des organisations publiques**

<b>Les éléments de la politique sociale</b>	<b>Les indicateurs</b>
<b>Pratiques en matière d'emploi et travail décent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre total de salariés et répartition des salariés : par sexe, âge, zone géographique et ancienneté ;</li> <li>- Répartition des effectifs par type de contrat (CDI, CDD ou assimilés, à plein temps, en temps partiel, en télétravail) ;</li> <li>- Nombre de stagiaires ou d'alternants (sous contrat d'apprentissage ou de professionnalisation) ;</li> <li>- Nombre : d'embauches dans l'année, de postes non pourvus et durée des postes ouverts restés vacants ;</li> <li>- Mise en œuvre de méthodes de recrutement promouvant le principe de diversité à l'embauche (recrutement par simulation, partenariats avec des opérateurs locaux, etc.) ;</li> <li>- Existence de règlement intérieur contenant : le télétravail, le droit aux congés, le temps partiel, le temps de travail ;</li> <li>- Nombre de demandes satisfaites relatives à l'aménagement de travail (horaires, organisation, télétravail, temps partiel, etc.) ;</li> <li>- Existence d'un baromètre social interne, périodicité, plan d'actions et résultats ;</li> <li>- Nombre de représentants du personnel et délégués syndicaux ;</li> <li>- Nombre d'outils internes de communication/de plateforme de communication à disposition des agents ;</li> <li>- Accidents du travail : nombre ; type ; taux de fréquence ; taux de gravité ;</li> <li>- Montant consacré à la formation continue et le pourcentage de formation en ligne et nombre d'heures.</li> </ul>
<b>Égalité de traitement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes en situation de handicap ;</li> <li>- Répartition hommes/femmes par classification (ouvriers/ employés/ managers/ cadres).</li> </ul>
<b>Droits de l'Homme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps consacré aux actions syndicales et/ou de représentation du personnel ;</li> <li>- Nombre total d'incidents de discrimination et les mesures prises ;</li> <li>- Nombre total d'accords d'investissements significatifs incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle ;</li> <li>- Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité et pourcentage de salariés formés.</li> </ul>

Source : Elaborer par nous-mêmes sur la base du guide de CDDEP (2016)

**\*Les indicateurs environnementaux :**

Les objectifs fixés par l'utilisation des indicateurs environnementaux aident à mesurer les démarches d'évaluation des politiques environnementales (la gestion des déchets, l'utilisation des ressources et la protection de la biodiversité).

*Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

**Tableau 2.4 : Les indicateurs environnementaux des organisations publiques**

<b>Les éléments de la politique environnementale</b>	<b>Les indicateurs</b>
<b>Politique générale en matière environnementale</b>	-Existence d'une politique environnementale formalisée signée ; -Existence de plans d'investissement de moyen et long terme (dispositif de récupération de l'eau de pluie, de gestion des déchets..)
<b>Gestion des Déchets et des pollutions</b>	-Nature des déchets (tonnage par catégorie) ; Tonnage de produits dangereux ; -Mesures de prévention, de réduction ou de réparation prises pour lutter contre les rejets dans l'air.
<b>Utilisation Durable des ressources</b>	-Les produits éco-conçus de matières premières renouvelables utilisées ; -Existence de critères écoresponsables en matière environnementale ; -Diminution des consommations de carburant ; -Diminution des consommations de papier et utilisation de papier recyclé acheté bureautique ; -Mise en place d'une démarche de lutte contre le gaspillage alimentaire ; -Durée de vie du matériel informatique.
<b>Changement climatique</b>	-Réalisation d'un bilan de gaz à effet de serre et d'un plan d'action de réduction des émissions de GES ; -Proportion de véhicules propres acquis lors du renouvellement du parc.
<b>Protection de la biodiversité</b>	-Les espaces verts gérés de manière à préserver la Biodiversité ; -Nombre d'actions en faveur de la biodiversité ; -Mise en place d'aménagement facilitant la biodiversité (taillis, hôtel à insecte, etc.) ; -Intégration paysagère et écologique des bâtiments et de leurs alentours.

Source : Elaborer par nous-mêmes sur la base du guide de CDDEP (2016)

**\*Les indicateurs sociétaux :**

Les objectifs fixés par l'utilisation des indicateurs sociétaux permettent de mesurer et d'analyser l'impact territorial, économique et social de l'organisme public comme suit :

**Tableau 2.5 : Les indicateurs sociétaux des organisations publiques**

<b>Les éléments de la politique sociétale</b>	<b>Les indicateurs</b>
<b>Impact territorial, économique et social de l'organisme</b>	-La participation au mécénat de compétences et l'intervention en milieu scolaire.
<b>Relations Entretien avec les parties prenantes</b>	-La prise en compte des intérêts des parties prenantes intégrées dans la stratégie et le plan d'action de l'établissement public ; -Nombre de conventions ou d'accords avec des associations locales en matière de DD ; -Promotion de la culture, des patrimoines naturels et culturels locaux ; -Participation à des actions de solidarité sur le Territoire ; -Participation à des actions d'information/formation des populations du territoire ;
<b>Sous-traitance &amp; Fournisseurs</b>	-La prise en compte des critères environnementaux et sociaux dans les appels d'offres, des marchés ayant intégré au moins une clause sociale ; -Les achats solidaires/éco responsables/labellisés.
<b>Loyauté des pratiques</b>	-Mesures prises en faveur de la santé publique ; -La sécurité des consommateurs/utilisateurs : Nombre de réclamations usagers, -Existence d'une enquête satisfaction usagers/clients et nombre de retours.

Source : Elaborer par nous-mêmes sur la base du guide de CDDEP (2016)

### **3.2 L'Etat et les collectivités locales :**

L'Etat et les collectivités locales s'impliquent dans la promotion des bonnes pratiques, leur rôle s'inscrit dans la mise en avant de réelles actions au niveau national et territorial. De ce fait, l'Etat et les collectivités locales sont interpellés à donner l'exemple en matière de responsabilité sociale en fixant des mesures de régulation, de contrôle et de veille. Donner l'exemple commence d'abord par mettre en place un processus de RSE au niveau des pouvoirs publics locaux (Chaigneau, 2010). Dans ce qui suit, nous clarifions l'émergence de la notion de la responsabilité sociale des territoires qui implique directement les pouvoirs publics locaux, en mettant en évidence aussi les contours de leur engagement sociétal.

#### **3.2.1 De la RSE à la RST :**

L'introduction de la RSO comme une nouvelle dénomination pour la responsabilité sociale avait pour but d'intégrer toutes les organisations, les organismes et les entités de la société, de tous secteurs confondus. De ce fait, les organisations de l'état eux aussi ont une responsabilité à rendre à la société et à l'environnement ainsi qu'à leurs parties prenantes. Cependant, les organisations du secteur public trouvent leur fondements dans la décision publique, c'est-à-dire, toutes transformations, toutes nouveautés ou projets sont soumis à l'accord des pouvoirs publics (L'état) .A cet effet, l'adoption d'une démarche socialement responsable ne relève pas seulement de la décision de l'organisation public ni de la volonté du responsable, toute proposition ou volonté d'engagement doit s'exprimer dans la décision public au niveau de l'Etat (Savignat, 2006). Par conséquent, le rôle de l'état est incontournable dans la diffusion et la promotion de la RSE dans tous les secteurs de la société.

Depuis son adoption au sommet de la Terre à Rion en 1992, L'Agenda 21(AL) qui est un programme d'actions, un processus multisectoriel et participatif destiné à traiter localement les enjeux et les principes du DD à l'échelle du territoire, il est devenu un outil de référence pour parler de la notion de territoire socialement responsable ou de la responsabilité sociétale des territoires (RST). L'application du programme de l'AL 21 nécessite une transformation sociale qui a pour but de redonner aux citoyens la maîtrise de leur territoire, renforcer les liens locaux entre les habitants et les pouvoirs public et de faire évoluer le mode de gouvernance territoriale (Cerceau, 2013), d'où, les autorités et les pouvoirs locaux sont davantage confrontés à des attentes multiples émanant des voies plurielles qui cherchent à structurer l'espace politique et social (Renault, 2008).

Pour pouvoir parler de la RST, il est nécessaire d'aborder la notion du territoire qui, Selon Valade et al (2018), ne s'agit pas d'une notion faisant référence simplement à un espace

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

géographique, mais à une réalité sociale qui n'existe qu'en référence à des groupes humains faisant société. Il peut être défini comme une « *entité structurée (par des règles collectives de fonctionnement et des formes d'autorité politique) dans un espace qu'une société humaine s'approprie durablement par ses différents usages* ».

L'ancrage de la notion de responsabilité sociale dans le territoire vise à redéfinir les liens entre la création de valeur et la soutenabilité à travers l'émergence et la réalisation d'une « valeur territoriale » (Maillefert et al, 2017). Un territoire socialement responsable repose sur mode de gouvernance créatif qui incite les acteurs du territoire à repenser leurs modes relationnels afin d'impulser des pratiques responsables (Cécile, 2021). Du moment que la RST nécessite la participation des tous les acteurs territoriaux, les pouvoirs publics demeurent les premiers concernés et constituent l'acteur pivot (ou acteur-clé), susceptible d'aller dans le sens d'une responsabilité territoriale. Leur intervention se manifeste à travers l'intégration volontaire des préoccupations sociétales et environnementales au-delà du minimum légal dans leur activité de gestion du territoire et leurs relations avec les différentes parties prenantes (Cartieaux, 2004 cité dans Renault, 2008). En conséquence, la RST entraîne un double questionnement : d'une part, de quelle manière les pouvoirs publics et les collectivités locales peuvent mettre en scène leur engagement sociétal ? Quel avantage peuvent-ils en tirer de la promotion de la RSE au niveau territorial ?

La première question désigne le champ classique du pilotage de la RSE (les différentes démarches pour répondre aux dimensions usuelles de la RSE). La seconde repose sur les apports de cette démarche pour les pouvoirs publics.

### **3.2.2 L'engagement des pouvoirs publics :**

L'Etat ainsi que les organismes qui l'a représenté sont de plus en plus mêlés dans la promotion de la RSE sur le plan international, national et territorial. Au niveau environnemental, les pouvoirs publics se sont les acteurs qui construisent, exploitent et entretiennent les infrastructures économiques, sociales et environnementales et c'est eux également qui surveillent les processus de planification, fixent les orientations et la réglementation locale. Leur contribution donc se manifeste d'avoir une attitude proactive en soutenant les projets durables, veiller à l'utilisation rationnelle des ressources et la construction des immeubles verts. De plus, l'intervention de l'Etat peut se faire auprès des marchés que celle-ci passe, par l'introduction des standards environnementaux exigeants dans la construction des bâtiments

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

publics, par l'application de l'Agenda 21 en matière d'achats publics durables ou par une fiscalité ciblée sur les produits polluants.

Au niveau social, les pouvoirs publics sont les acteurs les mieux placés pour avoir un dialogue social avec les habitants, les organisations locales et les entreprises privées afin qu'ils aient un comportement responsable. Par conséquent, les pouvoirs publics peuvent construire un véritable réseau de diffusion d'une approche commune basée sur les enjeux du DD. L'État en tant que principal employeur peut aussi mettre en place des standards sociaux qui peuvent inciter à 'produire responsable', faciliter ou obliger la prise de responsabilité sociale des autres acteurs économiques, en adhérant des réglementations sur les systèmes d'épuration, le tabagisme ou l'alcoolisme, sur la conduite au volant, obligation d'embaucher des salariés handicapés, réglementations sur le bruit, etc. Ou en adhérant des traités internationaux destinés à promouvoir la responsabilité sociale ou environnementale (travail des enfants ou des femmes, interdiction des mines anti personnelles, limitation de la pêche de certains poissons, prohibition du tourisme sexuel, etc.) (Depret et al, 2009).

Sur le plan économique, la RSE est un atout majeur pour faire émerger l'intérêt public au sein de la sphère économique grâce au dialogue avec les parties prenantes. L'État peut également proposer des modes de relation qui permettent des engagements concrets avec les entreprises qui veulent aller au-delà de la norme légale, en contractant clairement, comme le recommandent depuis longtemps les promoteurs syndicaux ou politiques de ces démarches (D'Humières, 2013).

En matière de gouvernance, ce même dialogue avec les parties prenantes permettra de restaurer une démocratie participative. Les informations récoltées lors des échanges permettent de servir d'une base de données pour construire des stratégies plus appropriées en matière de responsabilité sociale (Chaigneau, 2010).

### **3.3 La RSE chez les groupes de pression :**

Les groupes de pression constituent les organisations qui agissent en tant que promoteurs de la RSE (médias, ONG, syndicats, associations d'investisseurs individuels). Ils mobilisent ses exigences à travers des pressions formelles exercées sur les entreprises (Bessire et al, 2006). Hormis leur rôle de pression, ces groupes ont eux aussi une responsabilité à rendre à leurs parties prenantes, à la société et à l'environnement.

### **3.3.1 Les organisations nationales non gouvernementales (ONG):**

Depuis la fin des années 1980, l'activité des ONG n'a pas cessé d'évoluer, elles sont reconnues comme des acteurs du système international depuis les Sommets de Rio (1992) et de Johannesburg (2002) et plébiscitées par l'opinion publique, et sont donc devenues des interlocuteurs clés pour construire un lien avec la société. D'une part, elles jouent le rôle de veille et de dénonciateur de toute entreprise dotée d'un comportement non citoyen. D'autre part, elles exercent la fonction d'intermédiation centrale en se positionnant « *comme intermédiaires sur le terrain entre des populations destinataires de ses services et des bailleurs de fonds (Etats, entreprises, organismes internationaux principalement)* » (Baddache, 2007 ; cité dans Dupuis et al, 2014). Elles y jouent également un rôle d'opérateur car leurs actions contribuent à développer des programmes et à créer des organismes d'observation et de vérification des comportements et des discours d'entreprises : agences de notation extra-financière, organismes de certification et de labellisation, cabinets d'études, d'audit et de conseil (Mach, 2002). Désormais, en s'appuyant sur le même mode de fonctionnement, les ONG ont un statut international grâce à son mode d'organisation, son pouvoir de lobbying, sa transnationalisation, sa capacité à s'organiser en réseau et à imposer des référentiels en matière de labels, codes de conduite et de dispositifs visant à réguler les activités des entreprises (Binninger et al, 2007). D'autant plus, elles influencent l'opinion publique par des campagnes de pression grâce à l'étendue de leur connaissance des leviers et des champs d'action du développement durable. Ces organisations sont aussi considérées comme un évaluateur pour les entreprises dans leur politique de RSE. De ce fait, la responsabilité sociale des ONG se traduit par des partenariats avec des associations et des fondations ou même de créer des associations ou des fondations qui ont pour vocation d'appliquer de façon externe les démarches de RSE (Blanc, 2008). Les ONG ont la possibilité de revendiquer des activités socialement responsables à travers les pressions qu'elles exercent. Il s'agit de pressions institutionnelles sous forme de lobbying auprès des autorités publiques ; des pressions informelles qui se réalisent à travers des campagnes et des manifestations ciblant le grand public ou à travers des campagnes d'information, de boycotts à l'encontre des firmes non citoyennes (Mach, 2002). Les ONG peuvent aussi aider les entreprises à devenir plus responsables à travers un partenariat : en contrepartie financière, les ONG offrent aux entreprises des analyses des critiques sur la performance extra-financière, audient le reporting environnemental et social et préconisent des démarches de progrès d'une plus grande responsabilité sociale.

Grâce à leurs expériences et leurs compétences dans le domaine de contrôle, d'audit et création d'indicateurs de mesures de la performance, les ONG ont la possibilité d'optimiser les stratégies

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

des firmes en leur permettant de mettre en avant de multiples actions socialement responsables selon les propriétés de chaque firme, sa taille et son domaine d'activité (Heraut-Zérigui, 2017).

### **3.3.2 Les syndicats et les organisations de consommateurs :**

Dans le cadre de la RSE, les partenaires syndicaux ont formellement le statut des parties prenantes (Bory et al, 2008). Pour les syndicats, la RSE constitue une opportunité, un moyen de redynamisation du dialogue social qui constitue par ailleurs une partie intégrante de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015). Selon Bouderbala et al (2017), « *Le dialogue social en entreprise correspond au dialogue social bipartite qui se déroule entre les travailleurs et les employeurs. Il peut prendre la forme d'une négociation collective ou d'autres formes de négociation, de coopération, ou de prévention et de règlement des différends* ». A cet effet, la principale action qui peut être mise en place par les syndicats repose essentiellement sur le dialogue social avec les employeurs afin de négocier des accords en faveur des employés.

L'engagement des syndicats peut aller jusqu'à la conception d'indicateurs de suivi de la RSE et l'évaluation de ses pratiques au sein de l'entreprise (Seguin et al, 2013 cité dans Havard et al, 2018). Les syndicats peuvent aussi exercer des pressions de filière pour des enjeux sociaux : sur les producteurs, les sous-traitants, les distributeurs et les entreprises en formant un réseau international dédié à informer sur la réalité des conditions sociales dans divers pays. Ils peuvent aussi inclure dans leurs négociations des revendications sur l'environnement ou le social externe à l'entreprise. Les syndicats savent aussi pertinemment où se situe l'intérêt général et celui de l'entreprise. Mais au-delà des questions légales ou règlementaires relatives aux licenciements, les syndicats ont aussi pour mission de veiller sur les conditions de travail de ceux qui restent (Germin, 2016).

Les consommateurs constituent un moyen de pression incontournable mais aussi un acteur qui possède une responsabilité envers la société et l'environnement. En effet, le principal rôle du consommateur réside dans la sélection lors de l'achat de produits. Le consommateur est en mesure de choisir d'acheter des produits qui respectent les dimensions sociétales. Cette démarche fait référence à la notion de la 'consommation responsable' (Depert et al, 2009). Selon l'UNEP (2002), la consommation durable est « un des modes de consommation où l'utilisation de produits et de services satisfait les besoins de base des individus et procure une meilleure qualité de vie, tout en minimisant les impacts sur l'environnement afin de ne pas compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs besoins » (Marchand et al, 2005). La consommation responsable suppose pour chacun de reconsidérer son rapport à soi-même, à la nature et à la société (Gallais, 2010). L'acte du consommateur responsable permet à l'individu de se considérer comme citoyen engagé et soucieux de la société et de

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

l'environnement en se basant sur l'achat ou l'utilisation de produits ou services qui présentent des qualités écologiquement et socialement viables ; l'achat ou l'utilisation de substituts de produits ou de services de nature différente qui offrent des solutions écologiquement et socialement acceptables (Marchand et al, 2005). Cependant, Depert et al (2009) affirment que le poids de cette démarche ne peut être efficace que si les consommateurs disposeront des informations nécessaires et fiables pour effectuer leur choix. C'est le rôle assigné aux organisations de consommateurs qui ont pour vocation d'aider les consommateurs à choisir en publiant des informations sur les produits consommés, la mise en place de tests de comparaison de produits des indications sociales ou écologiques.

### **3.4 L'engagement social des institutions financières :**

Les banques sont des composantes fondamentales du système économique, leurs activités ont toujours été considérées comme vastes et complexes mais essentielles dans la vie civique individuelle et corporative. Par ailleurs, les banques ne sont pas des entreprises comme les autres, un dysfonctionnement au niveau des banques peut engendrer des pertes colossales tant sur le plan économique que social, cela dit que l'incidence des faillites bancaires est non seulement microéconomique mais aussi macroéconomique. Il en résulte que l'instabilité du système bancaire n'est pas uniquement le problème du secteur financier mais bien celui des actionnaires, des clients, des salariés, des citoyens et de tout d'une économie (Moussu, 2018). Or que les banques à travers leurs activités courantes peuvent porter des externalités négatives notamment en termes de non-respect des intérêts de certaines parties prenantes et de discrimination. Ces externalités interpellent les banques à une plus grande responsabilité sociétale (ONGBWA, 2021). La RSE est donc qualifiée comme un régulateur entre les institutions financières et leur environnement. De ce fait, il est important de clarifier l'appropriation de la RSE des institutions financières, du fait que celles-ci se singularisent par des caractéristiques quant à son rôle sociétal qui est différent à celui des autres entreprises.

#### **3.4.1 Comportement des banques vis-à-vis la RSE :**

La RSE est définie comme un instrument de régulation de l'interface entreprise- société visant à stabiliser cette interface et idéalement aligner les buts de l'entreprise à ceux de la société (Gond, 2011). Au même titre que les entreprises, les banques sont interpellées à se plier aux exigences de la RSE, en se dotant d'un comportement stratégique qui consiste à considérer l'impact potentiel de chaque activité sur son environnement physique ou humain. La démarche

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

de RSE pour les banques est donc similaire pour les entreprises, de plus il y a intégré d'autres considérations propres au secteur bancaire (Cheynel, 2010).

Reynaud & Walas (2015) ont présenté les activités à travers lesquelles les banques peuvent répondre aux dimensions classiques de la responsabilité sociale :

### **\*Volet économique :**

Il s'agit de toute offre commerciale qui répond aux exigences des consommateurs et en adéquation avec leur valeur. Les efforts de la banque en matière de responsabilisation et d'accompagnement des clients sont aussi un moyen pour promouvoir une responsabilité vis-à-vis des clients. Concernant les parties prenantes, les banques peuvent répondre à cette dimension de la RSE à travers une politique de communication basée sur la diffusion d'un rapport qui peut être lu par un large public, ou à travers une gestion responsable basée sur la simplification des opérations pour les clients.

De plus, vu la nature des activités bancaires, les banques peuvent mettre en évidence leur politique de transparence via des actions qui visent : la lutte contre le surendettement, la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Parmi les activités économiques permettant de mobiliser la RSE de la banque, la possibilité d'accorder des crédits, épargnes de faibles montants destinés aux personnes exclues du marché bancaire. Dans cet état d'esprit, la banque peut adopter le principe de la finance responsable, un nouveau paradigme qui impose à la finance traditionnelle de nouvelles orientations permettant de réconcilier la performance financière, la performance sociale et environnementale, pour cela on peut dire que la finance responsable préserve les principes fondamentaux de la finance traditionnelle ceux de la création de valeur sur le moyen et le long terme mais en incluant les intérêts des actionnaires, des clients, des fournisseurs, les employés et toutes autres parties prenantes (De Serres, 2008).

### **\*Volet Social :**

Il s'agit d'une politique qui vise à identifier et satisfaire les parties prenantes directes de la banque (Allemand & Brullebaut, 2007) :

- *Les actionnaires* : Pour répondre aux attentes des actionnaires, la banque doit se doter d'un comportement transparent en matière de diffusion d'une information complète et réelle, avec

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

la possibilité d'exprimer cette information par les différents canaux tels que les assemblées générales, les comités consultatifs ou les réunions.

- *Les salariés* : il s'agit d'une politique de ressources humaines responsable favorisant l'employabilité, la formation du personnel, les évolutions et reconversion de carrière ; promotion de politiques anti-discriminations, amélioration des conditions de travail, le respect de la liberté d'association, le dialogue social qui peut être matérialisé par des accords en matière de rémunération, égalité professionnelle, des avantages sociaux et mettre en place des actions de prévention visant à assurer la meilleure protection possible et le bien-être des employés.
- *Les clients* : il s'agit des mesures visant à améliorer le service aux consommateurs tels que les procédures qualité, les numéros verts, les services d'information client et les enquêtes de satisfaction. D'autant plus, vu la sensibilité des activités bancaires, le banquier est tenu de respecter le secret professionnel, dont aucune information ne doit être divulgué concernant le client. La non-discrimination s'applique aussi pour les clients, il s'agit d'offrir des services alternatifs pour les clients en difficulté financière ou à faible revenus et des avantages pour les personnes âgées par exemple.
- *Les fournisseurs* : Il s'agit de toutes personnes ayant des relations commerciales avec la banque, celle-ci s'engage à respecter les contrats et les engagements vis-à-vis ses fournisseurs. Désormais, avec la montée de la notion de la responsabilité sociétale et du DD, les banques procèdent de plus en plus à une sorte de sélection des fournisseurs en fonction de leurs participations au développement durable et au degré d'acceptation sociale de leurs produits. Ou encore, les contrats négociés avec les fournisseurs contiennent de plus en plus fréquemment des clauses sociétales et environnementales, dont certains types d'acquisition se prêtent à un contrôle direct, par exemple : émission de CO2 des véhicules automobiles, composition du papier, etc. Pour d'autres, des certifications sont exigées : ISO, FSC, label Diversité (Mrahi et al, 2019).

### **\*Volet Environnementale :**

Les banques sont aussi concernées par la dimension environnementale, en effet, elles peuvent y participer à travers plusieurs initiatives : l'investissement dans la biodiversité; des offres aux organismes soumis à la limitation d'émission de CO2 ; la prise en charge des crédits non utilisés; se désinvestir des entreprises non responsables ; la gestion des déchets (papier, cartouches d'encre) ; économies d'énergie, construction d'immeubles avec des matériaux sélectionnés, investissement dans des énergies renouvelables.

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

Par ailleurs, les banques peuvent intégrer cette dimension au cœur de leur activité d'octroi des crédits en effectuant des analyses de risque de crédit environnementales, de sorte que, avant d'accorder un crédit d'investissement, la banque doit s'assurer que la localisation du projet en question n'engendrera pas des externalités néfastes pour la population locale et pour l'environnement.

Il y'a lieu de signaler que les pratiques environnementales diffèrent d'un établissement à un autre, certains établissements financiers ont été sensibilisés aux problématiques environnementales avant les autres, parce qu'ils ont été impliqués indirectement dans des affaires de pollution, ayant engendré un coût financier en termes d'image, ou encore du fait de la localisation de la maison mère dans un pays sensible à l'environnement (certaines banques ne l'appliquent que dans leur pays d'origine) (Allemand & Brullebaut, 2007).

### **\*Volet Sociétal :**

L'élargissement de la responsabilité sociale à la société peut être traduite par des œuvres de charité ; des actions solidaires et associatives ; financements de fondations et organismes associatifs ou des entreprises qui servent un objectif social et environnemental ; le sponsoring dans les domaines du sport, la culture, la santé et aide sociale (Reynaud & Walas, 2015). D'autant plus, ce volet concerne aussi les parties prenantes externes indirectes, telles que ; les concurrents dont les banques peuvent s'abstenir à exercer une concurrence déloyale ; les syndicats en favorisant le dialogue social (Allemand & Brullebaut, 2007).

### **3.4.2 Les responsabilités sectorielles des banques (RSB) :**

En dépit des pratiques par lesquelles les banques répondent aux dimensions classiques de la RSE, il existe d'autres préoccupations dont les banques doivent intégrer dans leur stratégie vue la nature et la sensibilité de leurs activités. Il s'agit du volet sectoriel de responsabilité sociétale de la banque (RSB) (Reynaud & Walas ; 2015). Ce volet concerne un ensemble de responsabilités spécifiques au secteur bancaire. En d'autres termes, la RSB reflètent l'utilité sociale de l'activité bancaire. L'utilité sociale d'une banque est considérée comme un traitement différent en évaluant les différentes opérations financières selon leur utilité pour la société ce qui permet d'aligner les objectifs financiers et sociétaux de la banque (Barbot, 2010). Pour y parvenir, les banques doivent intégrer dans leur comportement vis-à-vis la société et l'ensemble des parties prenantes, certains mécanismes :

**\* Principe de transparence :**

Bien que la transparence concerne toutes les organisations de tous les secteurs, celle-ci est un critère fondamental dans le fonctionnement et la pérennité des banques et du système financier. La transparence bancaire peut être définie comme la disponibilité et la divulgation, pour les parties prenantes externes, des informations complètes, pertinentes et fiables sur les activités périodiques de la banque en temps opportun (Bushman, 2016). Par conséquent, comme il est indiqué dans les fondements du comité de Bâle (1997), le principe de transparence se base essentiellement sur la qualité de l'information et le moment de sa divulgation car, l'utilité de l'information dépend de son actualité. Les informations dont les banques sont tenues à diffuser, comprennent les informations comptables telles que les analyses financières ; les informations communiquées par les autorités de surveillance et d'autres informations qui relèvent de la volonté des banques à divulguer (Bushman, 2016). Cependant, hormis les informations que les banques doivent les communiquer au grand public, il est évident qu'une banque est tenue de préserver la confidentialité de certaines données relatives à sa clientèle et au secret professionnel (Bâle, 1997). La transparence exige aussi sur les banques une gestion responsable basée sur la vigilance et le contrôle permanent de la provenance et la destination de ses fonds, qu'il s'agit des fonds créés grâce à des activités d'économie réelle, et qu'il ne s'agit pas d'argent "sale " engendré par des activités illégales (associations de malfaiteurs ou maffieuses, industries armées ou hautement polluantes ; argent qui n'est pas déclaré). Elle doit aussi savoir la destination et l'utilisation de l'argent accordée par les modalités de financement (FEBEA, 2012), en vue d'assurer une adéquation entre les fonds demandés et les besoins du client dont le but est de lutter contre le surendettement.

**\*L'inclusion sociale :**

La privation des individus à l'accès aux prestations bancaire est une privation instrumentale qui entrave la vie des personnes considérées comme des exclus des pratiques bancaires. A cet effet, la responsabilité sociale des banques exige que celle-ci lutte contre l'exclusion bancaire en mettant en place des actions favorisant l'inclusion sociale (De Serres & Roux, 2006). En effet, il ne s'agit pas de posséder un compte bancaire mais d'avoir accès aux différents services bancaires de qualité, adéquats aux besoins des individus et dont l'utilité de ces services n'entraîne pas des conséquences négatives (problème de surendettement par exemple). la banque peut donc mettre en place un processus d'inclusion social en impliquant plusieurs pratiques liées à l'accès des clients traditionnellement mal desservies par les banques

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

(personnes démunies, petites entreprises, étudiants, minorités ethniques, personnes handicapées, personnes vivant dans des régions éloignées ou peu peuplées; etc.), en offrant un « services bancaires adéquat » et en accordant des « micro finance » sous forme de crédits ou d'épargnes de faibles montant destinés à ces personnes exclues du marché bancaire (Gloukoviezoff, 2015; De Serres, 2008 ; Rrynaud & Walas, 2015).

### **\*Gestion des risques extra-financiers :**

Comme le rappelle Morin (2006), l'activité de financement de projet a des impacts indirects tant sociaux, qu'environnementaux, du fait de l'envergure des projets financés (cité dans Barbot, 2010). La responsabilité sociale et environnementale des banques est alors engagée car, la banque est en mesure d'accepter ou de refuser le financement des projets susceptible d'engendrer des externalités sur la société et l'environnement, et donc elle peut jouer un rôle régulateur, du fait qu'elle impact le comportement des entreprises financées (Baret et al, 2012). De Serres (2008) identifie d'autres responsabilités spécifiques liées au secteur bancaire. Elle s'intéresse à la responsabilité relative au processus de gestion des risques éthiques et fiduciaires. En effet, les banques sont exposées à un risque en matière d'éthique (la participation dans de blanchiment d'argent, d'évasion fiscal ou de corruption) ou à des risques fiduciaires découlant de la gestion des risques qui menacent la fiabilité et la confiance accordées aux banques qui sont responsables sur le bon fonctionnement et la pérennité du système financier.

### **3.4.3 Les leviers d'intégration de la RSB :**

Au niveau micro, les initiatives des institutions financières en matière de responsabilité sociale se présentent généralement sous forme de codes de conduites, des systèmes de management, des systèmes spécifiques à la banque elle-même, les différentes formes de coopération avec les parties prenantes et les diverses formes de rapports non-financier (Vigano et al, 2009). Au niveau macro, on observe depuis quelques années une multiplication des initiatives volontaires, des référentiels et la création des groupes à l'échelle internationale, qui invitent les banques à se responsabiliser, en leur offrant des recommandations pour les orienter et adapter les spécificités du secteur financier (RSB) aux impératifs de la RSE:

### **\*Guidance on Transparency and Beneficial Ownership:**

Il s'agit d'un ensemble de recommandations publiées par le Groupe d'action financière (GAFI), qui est un organisme intergouvernemental créé en 1989 par les Ministres de ses états membres. Les objectifs du GAFI sont l'élaboration des normes et la promotion de l'efficace

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

application de mesures législatives, réglementaires et opérationnelles en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux, le financement du terrorisme et les autres menaces liées pour l'intégrité du système financier international. Le Groupe est donc un organisme d'élaboration des politiques qui s'efforce de susciter la volonté politique nécessaire pour effectuer les réformes législatives et réglementaires dans ces domaines.

Publiées en 1990, les Recommandations du GAFI ont été révisées en 1996, 2001, 2003 et en 2012. Le GAFI surveille les progrès réalisés par ses membres dans la mise en œuvre des mesures requises. En collaboration avec d'autres acteurs internationaux, le GAFI identifie également au niveau des pays les vulnérabilités afin de protéger le secteur financier international contre son utilisation à des fins illicites (GAFI, 2021).

### **\*Principes de Bâle :**

Comité de Bâle (1997) a défini des principes sur le contrôle bancaire, (avec le Fonds monétaire international et la Banque mondiale), en examinant les moyens de consolider la stabilité financière à travers le monde. Il a pour mission d'analyser les diverses formules lui permettant de mieux développer des efforts pour renforcer la surveillance prudentielle dans tous les pays. Les Principes fondamentaux comportent vingt-cinq principes de base, qui s'articulent autour des méthodes du contrôle bancaire efficace ; Réglementations et exigences prudentielles ; Exigences en matière d'information ; Pouvoirs institutionnels des autorités prudentielles ; Activité bancaire transfrontière, etc. Outre l'énoncé des principes, le document précise, à l'intention des autorités de contrôle, les différentes méthodes d'application possibles. Les Principes fondamentaux sont destinés à constituer une référence de base pour les autorités prudentielles et autres instances officielles dans tous les pays ainsi qu'à l'échelle internationale. Les accords de Bâle ont été révisés et publiés en 2010 en guise de renforcement des mesures visant à la solidité financière des banques.

### **\*Wolfsberg Principles :**

Le Groupe du Wolfsberg est une association de treize banques mondiales qui vise à développer des cadres et des orientations pour la gestion des risques de criminalité financière, notamment en ce qui concerne les politiques de connaissance du client, de lutte contre le blanchiment d'argent et de lutte contre le financement du terrorisme. Le groupe s'est réuni en 2000, puis révisés en mai 2002 et encore une fois en juin 2012. Le Groupe a publié un nombre important de documents, que ce soit sous la forme de principes, d'orientations, de Questions Fréquemment

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

Posées (FAQ) ou de déclarations. Ces documents publiés par le Groupe du Wolfsberg sont conçus pour fournir aux institutions financières (IF) une perspective sectorielle sur la gestion efficace du risque de criminalité financière.

Le Groupe du Wolfsberg ne préconise pas que les IF adoptent simplement chaque publication, mais plutôt que chaque IF considère les risques décrits, les normes réglementaires applicables et sa propre stratégie de gestion des risques définie. Les documents publiés par le Groupe du Wolfsberg offrent une perspective à travers laquelle les IF peuvent identifier des lacunes ou de nouvelles idées et considérer dans quelle mesure ces lacunes ou idées nécessitent une attention particulière. Compte tenu de la nature dynamique des questions qui sous-tendent le risque de criminalité financière, le Groupe Wolfsberg revoit et révisé de temps à autre les documents qu'il publie. Les IF devraient prendre note des changements de publication et examiner comment ces changements pourraient être pris en compte dans la stratégie de gestion des risques de l'IF. Il en va de même pour les autres parties intéressées qui ont pu utiliser, faire référence ou adopter d'une autre manière l'une des publications du Groupe du Wolfsberg (Wolfsberg, 2018).

### **\*Principes de l'Équateur :**

Les principes de l'Équateur (Equator Principles – EP) ont vu le jour en juin 2003 à l'initiative d'un groupe de banques internationales. Il s'agit d'un ensemble de dispositions en vue d'une gestion saine des problèmes sociaux et environnementaux liés au financement des projets. Cet ensemble de principes, qui vient de connaître une évolution en passant à sa version II en juillet 2006 (EPII), permet a priori l'identification, l'évaluation et la gestion du risque social et environnemental en matière de financement de projets.

Par financement de projet, on entend un "mode de financement dans lequel le prêteur considère avant tout les revenus générés par un projet à la fois comme source de remboursement de son prêt et comme sûreté attachée à son exposition. Ce type de financement concerne donc généralement de vastes projets complexes et onéreux tels que centrales électriques, usines chimiques, mines, infrastructures de transport, environnement et télécommunications. Les EPII s'appliquent donc à des projets d'envergure dont le seuil d'investissement s'élève au minimum à 10 millions de dollars (Demoustiez, 2007).

### **\*Principes d'investissement responsable (PRI) :**

A l'initiative de l'ONU, un groupe de parties prenantes composé de 70 experts se crée. Il comporte des décideurs et représentants internationaux appartenant au secteur de

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

l'investissement, à des organisations internationales et non gouvernementales, au monde universitaire et aux pouvoirs publics. Ce groupe repose sur la reconnaissance de l'importance de l'ESG dans le secteur financier. Son objectif est d'aider le Groupe d'investisseurs à élaborer les Principes puis à les mettre en œuvre. Six principes ont été édictés : (1) prise en compte des ESG dans l'analyse et les décisions d'investissement ; (2) inclusion de critères ESG dans les politiques et pratiques des actionnaires ; (3) publications sur les pratiques des entités investies ; (4) favoriser l'acceptation et l'application des PRI auprès des acteurs de la gestion d'actifs ; (5) accroître l'efficacité des PRI ; (6) rendre compte individuellement des activités et progrès dans les applications des PRI.

### **\*Principes d'un investissement responsable dans l'agriculture (CSAM) :**

Est un concept qui vise à investir dans des entreprises agricoles qui sont socialement responsables, respectueuses de l'environnement et qui contribuent à la sécurité alimentaire mondiale. Il s'articule autour de dix principes visant à contribuer à la sécurité alimentaire, favoriser l'égalité, respecter les régimes fonciers, gérer de manière durable les ressources naturelles, etc. Les institutions de financement sont interpellées à intégrer ces principes dans leurs conditions prévues (Feintrenie et al, 2014).

Bien que l'adoption des outils et des référentiels internationaux n'est pas contraignante, mais elle s'avère de plus en plus nécessaire, car elle assure une collaboration entre les différentes structures financières du monde dans le cadre de l'harmonisation de leurs activités, elle minimise les risques de défaillances et d'affaiblissement du système bancaire à travers le recensement des risques répétitifs et les moyens pour les contourner.

En somme, les problèmes écologiques, économiques et sociaux auxquels le monde fait face aujourd'hui sont la responsabilité de chaque état, organisation et de chaque individu. En effet, les entreprises seules ne peuvent plus endosser la responsabilité d'une amélioration de la vie sociale ou de la protection de l'environnement, car cela concerne tout acteur actif dans la société. De ce fait, la RSE est conçue pour apporter les solutions nécessaires, d'aider les acteurs économiques à remplir leur part de responsabilité envers la société et l'environnement, en adaptant les actions socialement responsables selon les spécificités de chaque organisation, ses ressources et ses activités. Par conséquent, on ne peut plus parler de RSE sans évoquer la RSA (responsabilité sociale des acteurs économique). Dans la présente section, nous avons tenté de clarifier comment chaque acteur peut-être socialement responsable et en quoi sa responsabilité peut se manifester. Donc, on peut limiter le champ de la RSE à des actions ou à des acteurs

## *Chapitre II : portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations*

spécifiques, cela peut varier d'un pays à un autre notamment entre les pays développés qui sont arrivés à un stade avancé en terme de RSE, et entre les pays en voie de développement, qui à ce jour marquent un retard en la matière, où la RSE fait toujours référence à des activités implicites au niveau macro (Etat) et au niveau micro (entreprise), tel est le cas de l'Algérie.

**Conclusion chapitre II :**

Ce chapitre constitue la suite de notre étude théorique. En effet, dans la première section, nous avons examiné les différents modes d'appropriation de la RSE par les entreprises, ainsi que les outils et les méthodes de son opérationnalisation. Nous avons constaté que les entreprises peuvent adopter plusieurs approches et/ou combiner deux ou plusieurs approches à la fois. Le degré d'engagement d'une entreprise varie d'une dimension à l'autre ; elle peut choisir de s'engager partiellement dans la RSE selon ses objectifs, sa politique et sa stratégie.

Cependant, pour s'impliquer dans la RSE ou dans certaines de ses dimensions, les entreprises disposent d'une boîte à outils qui leur permet de mettre en jeu leur responsabilité sociale. Il s'agit des différentes méthodes et instruments qui permettent à l'entreprise d'analyser les enjeux de la RSE et qui peuvent être utilisés à différentes étapes du processus d'adoption de la RSE. Par conséquent, l'objectif de cette section est de récapituler un ensemble de moyens permettant aux entreprises de mobiliser leur responsabilité sociale en fonction de leur capacité, de leur performance et de leurs objectifs.

Dans la dernière section, nous avons abordé la RSE du point de vue des autres acteurs économiques en dehors des entreprises, afin de montrer que la RSE n'est pas un champ qui se limite seulement à la responsabilité des entreprises, mais qu'il s'agit d'une responsabilité de tout acteur économique actif dans la société. Parmi les acteurs concernés par la RSE, nous avons choisi certains acteurs qui ont une influence plus ou moins significative dans la société, tels que les organisations publiques, les collectivités locales, les syndicats, les ONG, les consommateurs et les institutions financières. En mobilisant la responsabilité sociale de ces acteurs, cela peut inciter et/ou encourager les entreprises négligentes ou qui perçoivent la RSE comme une contrainte à se plier aux exigences de leur environnement, de la société et de leurs parties prenantes.

**Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en  
Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique**

**Section 01** : Le contexte algérien : une RSE sous l'influence de l'Etat

**Section 02** : Le paysage bancaire en Algérie

**Section 03** : Posture épistémologique et méthodologie

### **Introduction chapitre III :**

Bien que le champ d'application de la RSE a été défini dans les différents pays du monde, l'Algérie est considérée comme étant en retard par rapport à de nombreux pays dans le monde. En effet, plusieurs raisons peuvent expliquer ce retard. Tout d'abord, la RSE est une notion relativement nouvelle en Algérie, qui n'a pas encore été pleinement intégrée dans la culture de l'entreprise. En outre, l'environnement économique, social et réglementaire peut rendre difficile l'adoption de la RSE par les entreprises. Le pays est confronté à des défis économiques, tels que la dépendance aux exportations de pétrole et de gaz, ainsi qu'à des défis sociaux, tel que le taux de chômage élevé. Par ailleurs, le cadre réglementaire ne favorise pas toujours l'adoption de la RSE. Les lois et règlements en vigueur sont souvent insuffisant ou mal appliqués, ce qui peut rendre difficile la mise en place des pratiques responsables. Enfin, le manque de sensibilisation et de formation en matière de RSE peut également expliquer le retard de l'Algérie dans ce domaine. Malgré ces défis, de nombreuses entreprises algériennes commencent à prendre conscience de l'importance de la RSE et mettent en place des actions pour y répondre. Le gouvernement algérien a également montré un engagement croissant en faveur de la RSE, notamment en créant des programmes de soutien favorisant la promotion de la RSE dans le pays.

De ce fait, à fin d'étudier en profondeur le contexte algérien, nous récapitulerons dans la première section, les règlements, lois et programmes permettant de construire des prémisses de développement et l'intégration de la RSE dans la politique du pays.

Dans la seconde section nous nous pencherons sur le secteur bancaire en Algérie sur lequel nous avons choisi d'entreprendre notre recherche. Ainsi, nous présenterons un panorama de l'état actuel du secteur bancaire (tissus bancaire, réformes et règlement) et permettant d'établir un bilan d'opportunités et de limites favorisant ou pas de mettre en avant des pratiques socialement responsables dans ce secteur.

Dans la dernière section, nous aborderont l'aspect méthodologique qui nous permettra par la suite de choisir un mode raisonnement et un design de recherche adéquat avec les spécificités de l'échantillon et en cohérence avec la finalité de l'étude.

Il convient de signaler, que ce chapitre présente une phase d'exploration et la première étape de notre recherche empirique, qui a pour objectif de comprendre le sujet de notre étude dans le

contexte algérien et de choisir un terrain d'investigation que nous avons jugé peu abordé en matière de RSE.

### **Section 01 : Le contexte algérien : une RSE sous l'influence de l'Etat**

Depuis le sommet de Johannesburg (2002), l'Algérie a tenté de se plier aux exigences du Développement Durable. Même si l'Algérie est encore en son premier stade de développement en la matière, celle-ci a adopté des politiques et des programmes facilitateurs, fondés sur des principes dégagés au niveau international, pour intégrer les objectifs du DD dans sa stratégie nationale.

Partant du postulat que la RSE est la projection du DD au niveau microéconomique et elle reflète la manière dont les organisations contribuent au DD, il convient de signaler que l'Algérie dépote des efforts remarquables en ce qui concerne sa stratégie nationale de DD. Néanmoins, la RSE en tant qu'action indépendante qui se déroule au sein de chaque entité de la société, demeure faiblement abordée. Par ailleurs, nous avons remarqué que les travaux et les recherches sur la RSE dans le contexte algérien sont relativement liés au développement durable ou bien ils renvoient aux thématiques de droit de l'Homme, les conditions de travail, protection de l'environnement, la lutte contre la corruption et la normalisation. Ce qui explique que la RSE en Algérie est adoptée implicitement suite à un choix politique, visant l'amélioration de la vie sociale des citoyens et l'harmonisation de l'économie algérienne avec l'économie mondiale.

De ce fait, afin d'étudier le profil (RSE) de l'Algérie, nous avons tenté de recenser les initiatives nationales en terme de DD, les règlements, les conventions et les plans mise en avant par l'Algérie afin de préparer un environnement favorable pour l'intégration explicite de la RSE. La présente section vise à répondre à la question suivante : dans quelle rubrique peut-on classer les efforts déployés par l'Etat algérien en matière de RSE, s'agit-il de mesures incitatives ou contraignantes ?

Pour y répondre, nous nous sommes basé sur le Rapport National Volontaire (2019) qui regroupe toutes les mesures, les politiques, plan et stratégies mises en avant en Algérie pour répondre aux objectifs du DD de manière directe et aux impératifs de la RSE de manière indirecte. De même nous avons abordé l'état de la normalisation en Algérie, étant donné que la normalisation est en relation étroite avec la démarche RSE.

### **1.1 Profil social : un ajustement réglementaire aux référentiels internationaux**

Depuis 1988, plusieurs réformes ont accompagné l'ouverture de l'économie algérienne. Sur le plan social, des ajustements structurels et une mise à niveau réglementaire ont été initiés, inspirés des conventions internationales ratifiées par l'Algérie.

#### **1.1.1 Protection et inclusion sociale :**

Dans le cadre d'amélioration des conditions de vie des citoyens algériens, l'Etat algérien a mis en œuvre un ensemble de dispositifs traitant plusieurs problèmes de la société. Depuis 1983, l'Algérie a adopté un système de protection social composé d'une série de lois, basé sur la convention (102) de l'OIT.

\*En matière de lutte contre la pauvreté, l'Etat algérien a créé en 1996, une Agence de Développement Sociale (ADS) pour atténuer les problèmes économiques et sociaux engendrée par la mise en œuvre du plan de réajustement structurel durant la décennie 1990. L'ADS a pour mission de sélectionner et financer partiellement ou totalement des actions en faveur des populations démunies ou autres projets d'intérêt socioéconomique comprenant une haute intensité de main d'œuvre, dans le but est de promouvoir la création d'emploi.

\*Pour les personnes vulnérables telles que : les handicapées ; les enfants ; les femmes chefs de familles sans revenu et les personnes âgées sans attachement familiale, l'Algérie a ratifié la convention des nations unies relatives aux droits des handicapés, et la loi garantissant à l'enfant une protection sociale et juridique s'inspirant de la convention des droits de l'enfant et une organisation nationale dédiée à la promotion des droits de l'enfant (ONPPE). A côté des institutions gouvernementales, il existe 119 associations à caractère humanitaire et sociale dédiées à l'enfance privée de famille, aux enfants handicapés et aux personnes âgées.

\*En matière d'inclusion sociale, l'Etat assure à ces personnes souvent démunies, l'accès aux services des infrastructures de base et des mesures d'aide telles que les allocations forfaitaires de solidarité. De plus, en ce qui concerne les personnes handicapées et pour une meilleure prise en charge, l'Etat algérienne à travers la loi *La loi 02/09 du 08 Mai 2002 relative à la protection et la promotion des personnes handicapées* assure une protection et une promotion des personnes handicapées à travers leur insertion et leur intégration sociale, le code de travail algérien interpelle les organismes employeurs à réserver (1%) des postes de travail pour ces personnes (Art.16, chapitre II ; Livre I), leur permettant aussi un enseignement et une formation professionnelle, et en prévoyant notamment qu'aucune discrimination ne peut être faite en

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

matière de travail ou d'emploi. D'autant plus, toujours dans le cadre d'assurer le bien-être des personnes handicapées, le ministère chargé de la protection sociale a créé un conseil national pour la prise en charge des besoins de cette catégorie.

\*Pour les chômeurs exclus du système scolaire, et dans le cadre de leur intégration professionnelle l'Etat a lancé des programmes de travaux d'utilité publique à haute intensité de main d'œuvre (TUP-HIMO) en partenariat avec les associations de la société civile et les différentes communes. De plus, la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC) participe au financement de la création d'activités économiques par les chômeurs éligibles à l'assurance chômage.

\* les personnes qualifiées de 'repris de justice' qui ont purgé une peine d'emprisonnement seront traitées sans discrimination vis-à-vis des formalités administratives et les dossiers à constituer, et ce, suite à *la loi 12 n° 04-08 correspondant au 14 Aout 2004, relative aux conditions d'exercice des activités commerciales* qui stipule que le casier judiciaire ne sera plus exigé dans les demandes d'emplois et d'octroi de crédits.

#### **1.1.2 Lutte contre la discrimination et égalité de chance :**

Pour lutter contre la discrimination entre les hommes et les femmes, l'Algérie se dote d'un large éventail de conventions internationales ratifiées et de lois promulguées afin d'assurer une promotion des chances pour les femmes :

- La Convention internationale sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes à laquelle l'Algérie a adhéré avec réserves en 1996 ;
- La Convention sur les Droits politiques de la femme, ratifiée en 2004 ;
- Le Protocole à la charte africaine des droits de l'Homme et des peuples relatif aux droits de la Femme en Afrique, ratifié avec déclarations interprétatives en 2016 ;

A ces conventions, s'ajoutent les lois renforçant les chances des femmes à occuper des postes de responsabilité et leur accès à la représentation dans les assemblées élues (*la loi organique n°12-03 du 12 janvier 2012*).

\*Inspiré des directives de l'OIT, l'Algérie a adopté en 2011 un nouveau code de travail, dont celui-ci ne reconnaisse aucun contrat de travail de nature à asseoir une discrimination quelconque entre les travailleurs en termes d'emploi, rémunération, âge, sexe situation sociale ou matrimoniale, etc. (Art.17, chapitre II). Pour assurer une égalité entre les travailleurs, l'article 84 de la *Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail*, invite les

employeurs à assurer pour un travail de valeur égale l'égalité de rémunération entre les travailleurs sans aucune discrimination.

### **1.1.3 Condition de travail :**

Dans le cadre d'assurer de meilleures conditions de travail, le droit de travail algérien a été actualisé en (2011) en s'inspirant de la convention de l'OIT. Le code de travail algérien repose sur cinq lois visant à distinguer entre les obligations et les droits des travailleurs. Il prévoit le droit des travailleurs en terme de règlement des conflits individuels ; collectif ; et les relations de travail, tout en leur assurant l'exercice du droit de la grève et du droit syndical. De même, le code de travail garantit aux travailleurs le droit à la protection, l'hygiène dans le travail et le droit à la sécurité sociale (Art. 69). Pour y faire, la Caisse Nationale d'Assurance Sociale des Salariés (CNAS) est une institution dédiée à prendre en charge de gérer les assurances sociales, les accidents de travail, les maladies professionnelles des travailleurs.

Il y a lieu à signaler que le droit algérien ne fait aucune distinction entre travailleurs étranger disposant d'un justificatif pour son recrutement selon les conditions fixées par la loi de 1981 relative aux conditions d'emploi des travailleurs étrangers.

## **1.2 Profil économique : Nature des interventions stratégiques**

Après le vaste processus de transformation de l'économie algérienne, en passant d'un régime socialiste à l'économie de marché, la système économique a été fragilisé. Pour absorber le choc de l'ouverture, l'Algérie a mis en œuvre un ensemble de réformes structurelles, des mesures de stabilisation macro-économique et des plans de restructuration sectoriels. Ces réformes ont pour but de diversifier les activités économiques, réduire le taux de chômage et d'encourager l'investissement.

### **1.2.1 Création d'emploi :**

Afin de réduire le taux de chômage des jeunes diplômés et dans le cadre de création d'emploi, le gouvernement a mis en place des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP) en faveur des jeunes, en leur offrant le droit à la rémunération, des bourses accordées aux bénéficiaires, et aux prestations d'assurance sociale en matière de maladie, de maternité, d'accident de travail et de maladie professionnelle. Ils prennent aussi en charge la formation complémentaire, le recyclage ou le perfectionnement des jeunes en vue de leur adaptation au poste de travail. D'autant plus, le gouvernement a tenté de proposer des articulations entre la

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

demande d'emploi et les offres proposées par les entreprises à travers la délivrance des contrats de travail (CTA) où l'Etat contribue à la rémunération du recrue pour diminuer le cout d'embauche et encourager les entreprises à recruter les jeunes. De même, dans le but de créer des emplois et aider les personnes porteuses de projet, le gouvernement a mis en place des dispositifs de soutien et d'appui à la création de micro- entreprises gérés par l'ANSEJ et la CNAC dans le cadre du microcrédit, dont le seuil d'investissement ne dépasse pas 10.000.000DA accompagné par des bonifications de taux d'intérêt et divers avantages fiscaux durant la phase d'exploitation accordés aux promoteurs. Par ailleurs, chaque dispositif est destiné à accompagner une tranche d'âge spécifique, L'ANSEJ accompagne les jeunes promoteurs âgés de 19 à 35 ans, la CNAC accompagne les promoteurs de projet âgés de 30 à 55 ans.

Parallèlement à ces mesures d'encouragement à la création de microentreprises, l'Agence Nationale de Gestion du Micro-Crédit (ANGEM) gère un dispositif d'appui à l'insertion socioéconomique des personnes vulnérables, et ce, à travers des prêts de faible montant sans intérêts, destinés à la création d'activités économiques génératrices de revenus et d'emplois.

#### **1.2.2 Encouragement de l'investissement :**

Afin d'encourager l'investissement, le gouvernement a mis en place une stratégie basée sur des politiques diversifiées, en mettant l'accent sur des incitations fiscales qui constituent une barrière pour les investisseurs à lancer leur projet. Dans ce sens, l'état a accordé aux investisseurs des exonérations des droits de taxes douanières des biens importés ainsi qu'une exonération des impôts de 3 ans sur les bénéfices et la taxe d'activité professionnelle au profit des projets lancés dans le nord de pays. Cependant, pour les projets localisés dans les hauts plateaux ou le sud du pays, la durés des exonérations est valable pour 10 ans.

#### **1.2.3 Développement et diversification des activités économiques :**

Dans le cadre du développement et la diversification des activités économiques, l'Etat a favoriser d'améliorer l'environnement des entreprises en leur donnant des facilités d'accès au foncier industriel et au système financier à travers la création d'un Fonds national d'investissement de wilaya pouvant intervenir comme capital risque. D'autant plus, l'Etat n'a créé des filiales de chaque banque publique commerciale, spécialisée dans l'investissement (sociétés de capital investissement et de leasing). Aussi, les crédits octroyés aux entreprises sont garantis par la Caisse de garantie des crédits d'investissements pour les PME.

#### **1.2.4 Lutte contre la corruption et les flux illicites :**

Dans le cadre de lutte contre la corruption, et afin de renforcer les mesures visant à prévenir et à combattre la corruption, l'Algérie a adopté la **Loi n° 06/01 (2006)** inspirée de la convention des nations unies en 2004. Cette loi vise à promouvoir l'intégrité, la responsabilité et la transparence dans la gestion des secteurs public et privé ; faciliter la coopération internationale et l'assistance technique aux fins de la prévention et de la lutte contre la corruption, y compris le recouvrement d'avoir. L'Algérie a notamment élaborer une stratégie nationale de lutte contre la corruption, dont un Organe national de prévention et de lutte contre la corruption est chargé de sa mise en place. Ce cadre institutionnel est complété par la création de l'Office Central de Répression de la Corruption, placé auprès du Ministre de la Justice et est chargé d'effectuer des recherches et des enquêtes en matière d'infractions de corruption.

Afin de lutter contre le blanchiment d'argent, le Gouvernement à adopter en 2005 une loi relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme conforme aux normes du GAFI. Les dispositions de cette loi font obligation aux banques, aux agences immobilières et aux notaires d'adresser à la cellule de traitement du renseignement financier, une déclaration de soupçon sur toute opération ou transaction soulevant des doutes quant à l'origine des fonds.

Concernant, la surveillance et la lutte contre ce trafic ont été largement renforcées afin d'empêcher la criminalité organisée de se doter d'armes ou de munitions ou de pratiquer un quelconque trafic destiné à leur financement et ce, à la faveur Dans le même sillage, des efforts déployés par le Gouvernement ont également été orientés vers d'autres domaines sensibles de la criminalité, à l'instar du trafic d'armes une réglementation rigoureuse qui impose le strict respect traçabilité a été promulguée.

Dans le cadre de l'amélioration de la transparence, **la Loi n°04-08 du 14 aout 2004** relatives aux conditions d'exercice des activités commerciales oblige toutes les sociétés à la publication légale de leurs comptes sociaux dans le mois qui suit leur adoption par l'Assemblée Générale, le dépôt des comptes sociaux auprès du Centre National du Registre du Commerce vaut publicité (Hadjar, 2016).

### **1.3 Profil environnemental : Mécanismes de conduite écologiques**

Pour la prévention de l'environnement, l'Algérie a élaboré une stratégie nationale fixant plusieurs programmes et lois environnementaux, ainsi que des structures consacrées pour l'évaluation et le suivi de ces programmes.

#### **1.3.1 Protection de l'environnement :**

Dans le cadre de la protection de l'environnement et la promotion du développement durable, la **Loi n°03-10 du 19/07/2003** a été décrétée. Elle fixe les principes fondamentaux et les règles de gestion de l'environnement : la protection ; la restructuration et la valorisation des ressources naturelles ; la restauration des milieux endommagés ; la prévention et la lutte contre toute forme de pollution et nuisance ; l'amélioration du cadre et de la qualité de la vie ; la promotion de l'utilisation ration. Cette loi a été ensuite mise en application à travers des lois et des décrets exécutifs dont chaque loi ou décret traite un volet spécifique de la protection de l'environnement, nous citons ceux qui ont une relation directe avec le DD :

- **Loi n° 11-02 du 17 février 2011** : relative aux aires protégées dans le cadre du développement durable.
- **Loi n° 07-06** : relative à la gestion, à la protection et au développement des espaces verts dans le cadre du développement durable.
- **Décret exécutif n° 06-138** : réglementant l'émission dans l'atmosphère de gaz, fumées, vapeurs particules liquides ou solides, ainsi que les conditions dans lesquelles s'exerce leur contrôle.
- **Décret exécutif n° 07-207** : réglementant l'usage des substances qui appauvrissent la couche d'ozone, de leurs mélanges et des produits qui en contiennent.
- **Décret exécutif n° 06-104** : fixant la nomenclature des déchets, y compris les déchets spéciaux dangereux.
- **Décret exécutif n° 07-145 au 19 mai 2007** : déterminant le champ d'application, le contenu et les modalités d'approbation des études et des notices d'impact sur l'environnement.
- **Décret exécutif n° 06-198** : définissant la réglementation applicable aux établissements classés pour la protection de l'environnement.

### **1.3.2 Plan et politiques écologiques :**

Le Gouvernement a élaboré différents plans d'actions nationales et régionales qui concrétisent la transition écologique engagée en Algérie ces dernières années. Il s'agit notamment de (Rapport National Volontaire, 2019) :

- L'adoption d'une politique de développement rural en 2009, visant l'amélioration des conditions de vie et la réduction de la pauvreté des populations rurales. Plus d'un million de ménages ont bénéficié de ce projet de proximité de DD intégrés (PPDRI) ;
- La Stratégie Nationale pour l'Environnement et le Développement Durable (SNEDD);
- Le Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAEDD) 2020-2024 ;
- Le Plan National de Reboisement (PNR) : Le Plan National de Reboisement a été adopté en 1999, comme feuille de route par le secteur des forêts pour une période 20 ans. Les objectifs spécifiques du PNR se déclinent à la fois sur le plan écologique (augmentation du taux de boisement de 11 à 13%, amélioration de la situation liée à l'ensablement des espaces, séquestration du carbone, sauvegarde et développement de la faune et la flore sauvage; etc.), économique (production de bois et liège, protection des terres de montagne et steppiques, apports supplémentaires de 22 millions d'unités fourragères par an; etc.) et social (création de plus de 500.000 emplois).
- Le Plan d'Action National de Lutte Contre la Désertification (PAN-LCD) : La Convention des Nations Unies pour la lutte contre la désertification (UNCCD), étant le premier instrument international juridiquement contraignant, a pour transposition essentielle, à l'échelle nationale, le Plan d'Action National de Lutte Contre la Désertification. Les interventions du PAN-LCD, validées en 2003, ont pour ambition de maîtriser le processus de dégradation des terres, de développer les moyens qui assurent le renouvellement des ressources naturelles et de mettre en œuvre des programmes visant l'amélioration du potentiel productif.

### **1.3.3 Dispositifs de suivi et d'évaluation des stratégies gouvernementales :**

Le gouvernement a mis en place un cadre organisationnel d'appui, de suivi et d'évaluation des stratégies gouvernementales, ainsi que des actions incitatives visant la promotion de la RSE au sein des entreprises lesquels (Rapport National Volontaire, 2019) :

**\*Les organisations d'évaluation et de suivi :**

- Le Comité National Climat (CNC) en 2015 chargé notamment du suivi et l'évaluation des politiques, des stratégies des programmes et des plans d'actions nationaux liés aux changements climatiques dans lequel siège 18 secteurs ;
- La Direction des Changements Climatiques créée en 2016 au sein du Ministère de l'environnement et des énergies renouvelables
- L'Agence nationale pour la promotion et la rationalisation de l'utilisation de l'énergie (APRUE) qui élabore régulièrement des indicateurs de performance énergétique des différents secteurs, et disposant d'un observatoire de la maîtrise de l'énergie
- D'autres tels que : le Centre National des Technologies de Production Propre (CNTPP); l'Agence Nationale des Déchets, (AND); l'Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable (ONEDD) ; l'Agence Nationale de Contrôle et de Régulation des Activités dans le Domaine des Hydrocarbures (ARH) et le Centre de Développement des Energies Renouvelables (CDER).

**\*Incitation des entreprises :**

En ce qui concerne l'incitation des entreprises à respecter les objectifs du DD et en particulier liés au volet environnementale, le gouvernement, à travers le ministère en charge de l'industrie, oriente ses efforts vers l'aide et l'encouragement des entreprises à la certification selon les normes de management de la qualité, de l'environnement, de la sécurité ISO 14001, ISO 9001, ISO 22000, et le référentiel l'OHSAS 18001. Ce faisant, les aides publiques à la mise en place de ces différents systèmes de management par les entreprises (environnement, qualité, sécurité, etc.) couvrent 80% des frais totaux d'un système (Rapport National Volontaire, 2019).

**1.4 Etat de la normalisation en Algérie :**

Dans le domaine de la normalisation, l'Algérie enregistre un grand retard à rattraper, en prenant en compte le niveau des activités de normalisation encore très faible voir marginale en le comparant avec les activités économiques développées dans le pays (Bahmed et al, 2005 ; cité dans khelfaoui, 2015). Pour diagnostiquer l'implication de l'Algérie dans la normalisation en générale, il est nécessaire de revoir son cadre législatif ainsi que les établissements dédiés à cette activité, puis son niveau d'implication dans les différentes normes internationales liées à la RSE.

#### **1.4.1 Cadre juridique de la normalisation :**

En 1989, la première loi fixant le cadre de l'activité de normalisation algérienne a été promulguée ( loi N°89-22 du 19 décembre 1989). Selon cette dite loi, la normalisation constitue « *un outil de rigueur indispensable et un instrument de travail idéal dans le processus d'organisation et de développement de l'économie nationale* ». A cette époque, les objectifs fixés par la réglementation en termes de normalisation étaient : la sauvegarde de la sécurité des hommes et des biens ; la préservation de la santé ; la protection de la vie, de l'environnement, des consommateurs et des intérêts collectifs ; l'augmentation de la productivité du travail ; la préservation du patrimoine par la promotion de la maintenance ; l'intégration de la production nationale et la valorisation des ressources naturelles du pays ; l'amélioration de la qualité des biens et services et l'élimination des entraves techniques aux échanges. Cette loi a notamment fait la distinction entre deux types de normes :

- Les normes algériennes, qui comprennent les normes homologuées et les normes enregistrées ;
- Les normes d'entreprises, qui portent sur tous les sujets qui n'ont pas encore fait l'objet de normes algériennes ou qui, ayant fait l'objet d'une ou plusieurs normes algériennes, doivent être précisées avec plus de détail

En 2004, cette première loi a été abrogée et remplacé par une autre (loi N°04-04 du 23 juin 2004), dont les objectifs de la normalisation algérienne ont changé pour suivre et rester en phase avec les métamorphoses technologiques, économiques, sociales et politiques. De ce fait, la normalisation est devenue par définition, une activité qui consiste à établir des dispositions à usage commun et répété dans la résolution et la confrontation des problèmes réels ou potentiels, et de fournir des documents de référence comprenant des solutions à ces problèmes.

Cette loi a été modifié et compléter en 2016 par une autre loi N°16-04 du 19 juin 2016, qui est considérée comme la dernière version relative à la normalisation en vigueur. En plus de ce que la précédente loi de 2004 a apporté, cette dernière loi a actualisé la définition de quelques termes tels que : *La normalisation ; la norme, Règlement technique ; Organisme à activité normative ; Certification ; Organisme national de normalisation et produits*. Par ailleurs, de nouveaux termes ont fait l'objet de définition : *Référentiel ; Marquage de conformité aux règlements techniques et Norme nationale*.

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

Selon la présente loi, la norme est un document approuvé par l'organisme de normalisation reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des produits ou des procédés et des méthodes de production donnés, dont le respect n'est pas obligatoire. Il peut aussi traiter en partie ou en totalité de terminologie, de symboles, de prescriptions en matière d'emballage, de marquage ou d'étiquetage, pour un produit, un procédé ou une méthode de production donnés. la conformité à cette norme par les entreprises est attestée par l'attribution d'un certificat de conformité et/ou matérialisée par l'apposition de la marque de conformité de l'organisme de certification sur le produit ou sur son emballage, dont les procédures de certification et les caractéristiques des marques de conformité aux normes ou aux référentiels de certification, sont fixées par l'organisme de certification en charge de la délivrance de la marque de conformité » (Art.19.bis).

Pour répondre aux besoins de normalisation dans les différents secteurs industriels algériens, l'Algérie a créé l'institut national de normalisation (IANOR)

#### **1.4.2 Institut Algérienne de Normalisation et de Propriété Industriel (IANOR)**

Le développement récent de la normalisation a été marqué par l'importante impulsion donnée à la normalisation internationale par la mondialisation qui s'impose progressivement. Dans ce contexte L'institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 modifié et complété par le Décret exécutif Décret exécutif n° 11-20 du 25 janvier 2011. Son rôle est d'animer l'activité de normalisation et de répondre aux attentes des acteurs économiques et d'anticiper l'évolution de leurs besoins. Dans une interview établit avec la directrice générale de l'IANOR, Chibani.R stipule que : à travers l'IANOR, l'Algérie est un Comité membre au niveau de l'ISO, l'IANOR est habilitée à participer avec plein droit de vote aux réunions techniques et politiques de l'ISO, participe ainsi à toutes les étapes de l'élaboration des normes à commencer par le choix des thèmes, mais aussi à vendre les normes internationales et les adopter en tant que normes nationales (Slamani, 2014)

L'Institut Algérien de Normalisation est en outre le point d'information algérien sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) et ce conformément à l'accord OTC de l'Organisation Mondiale du Commerce. Pour atteindre les objectifs de l'Algérie en matière de normalisation, l'IANOR est chargée de l'élaboration des normes, des procédures d'évaluation de conformité et les règlement techniques (RTA). L'IANOR est notamment chargée d'évaluer la conformité et la certification des produits dans les différents domaines : Services et Normes

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

Fondamentales Agro - Alimentaire ; Matériaux de Construction ; Mine, Métallurgie et Mécanique ; Electro Technique ; Chimie & Pétrochimie ; Santé, Sécurité & environnement ; tourisme.

\*Pour répondre aux exigences nationales de normalisation, l'IANOR est dotée d'une équipe pluridisciplinaire chargée de (IANOR, 2014):

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes.
- La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet.
- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur.
- La promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application.
- La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation.
- L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie.
- Assure le secrétariat du Conseil National de la Normalisation (CNN) et des Comités Techniques de Normalisation.

#### **1.4.3 La RSE du point de vue de la normalisation :**

La RSE en tant qu'action indépendante adoptée explicitement a été introduite en Algérie à travers le projet RS-MENA piloté par l'organisation internationale de normalisation (ISO) et l'agence suédoise développement international (SIDA) réalisé entre 2011 et 2014 vise à encourager l'adoption de la RSE aux seins des entreprises de la région Moyen-Orient - Afrique du Nord (MENA) par le biais de l'utilisation de la norme ISO 26000. Le projet avait pour but de mettre en place une stratégie de développement durable par l'intégration efficace des principes et pratiques de la responsabilité sociétale (ISO 26000) dans huit pays pilotes de la région. Le but de ce projet était d'augmenter la sensibilisation à la responsabilité sociétale au niveau national dans les pays de la région MENA en s'appuyant sur les techniques fournis aux organisations pilotes sélectionnés opérant dans la région MENA afin de faciliter leur application de l'ISO

*Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

26000, en mettant en place dans la région MENA, un Comité mixte de coordination (CMC) sur la RS opérationnel et l'établissement d'un mécanisme d'échange régional sur la responsabilité sociale. L'Algérie figure parmi les pays pilotes, dont trois entreprises ont ce projet : CTPP (Organisme National de Contrôle Technique des Travaux Publics) ; NCA Rouiba ; SASACE (Société Algérienne de Sacs Enduits). Pour chaque cas, l'ISO a publié un rapport pour montrer les bénéfices qu'ont tiré ses entreprises communément : Amélioration de l'engagement et de la motivation du personnel ; satisfaction des clients et des parties prenantes ; Réduction des émissions de carbone, de la consommation d'eau et d'énergie ; Amélioration de l'implication auprès de la communauté locale grâce aux dons, au mécénat et au parrainage d'œuvres de bienfaisance. De plus, la participation de l'Algérie au projet RS-MENA a fait en sorte que 17 entreprises et organisations engagées ont adopté la norme ISO 26000 par la suite.

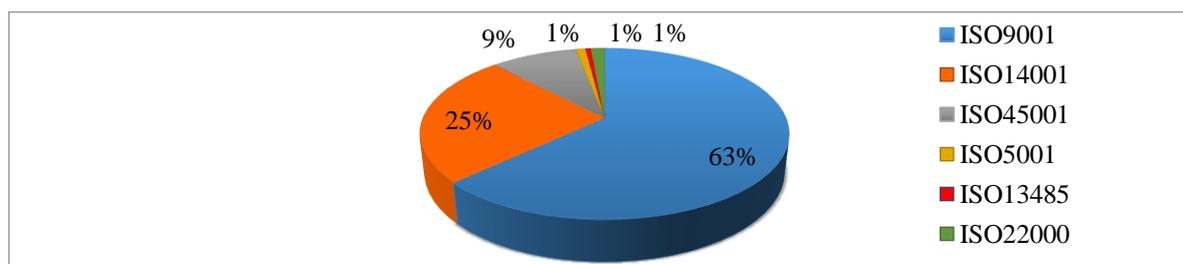
Cependant, d'autres normes sont présentes dans le système algérien et qui peuvent contribuer partiellement à promouvoir la RSE au milieu des entreprises. Il s'agit du système de management de la qualité SMQ selon la norme ISO 9001, le système SME du management de l'environnement ISO 1400, ISO 22000 relatif à la sécurité des produits alimentaire, le système de management de la santé et de la sécurité u travail ISO45001. Dans ce qui suit, nous présentons un état récapitulatif de la participation de l'Algérie dans ces normes par nombre d'entreprises, et par secteur.

**Tableau 3.1** : Le nombre d'entreprises certifiées par norme

Normes	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001	ISO5001	ISO13485	ISO22000
Nombre d'entreprises certifiées	477	186	66	8	4	11

Source : Etablit par nous-même sur la base des données de (ISO, 2020)

**Figure 3.1** : Taux de certification par norme en Algérie

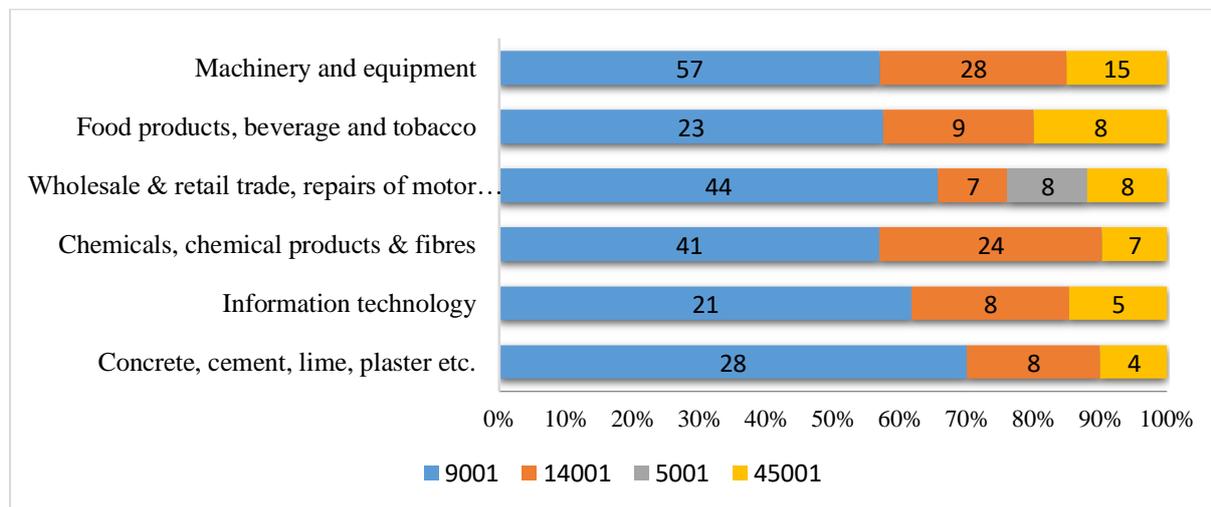


Source : Etablit par nous-mêmes, sur la base des données de (ISO, 2020)

### Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique

Selon ces données, les normes ISO9001 et 14001 sont les plus utilisées dans le milieu des entreprises algériennes. Cependant selon la même source (ISO, 2020), les secteurs qui connaissent le plus grand taux de certification sont :

**Figure3.2** : taux de certification par secteur en Algérie



Source : Etablit par nous-mêmes sur la base des données de (ISO, 2020)

#### **1.5 La crise sanitaire point de départ d'une nouvelle RSE en Algérie :**

Pendant une période de crise notamment si cette crise est une affaire de toute une nation, la réputation, l'image et même l'avenir de l'entreprise est en jeu (Seeger et al, 2001), certaines actions socialement responsables sont plus ou moins perçues par ses parties prenantes selon si l'entreprise décide d'agir ou de ne pas agir. De ce fait, dans un tel contexte, une entreprise qui n'arrive pas à s'adapter à certaines exigences de son environnement et de ses parties prenantes en termes de résolution et de contribution à cette crise peut affronter des conséquences colossales surtout en termes d'image et notamment de notoriété (Triki et al, 2011). Par conséquent, on peut considérer que les crises sont des moments délicats dans le cycle de vie d'une organisation, il s'agit d'un moment où toutes les attentions sont portées en vers son comportement vis-à-vis cette crise, ses actions seront beaucoup plus contrôlées par ses parties prenantes les plus proches et encore beaucoup plus médiatisées (Clarkson, 1995). Cependant, si une organisation est capable de gérer une situation de crise, celle-ci peut être une opportunité à saisir pour se faire connaître dans la place et se rapprocher de ses parties prenantes.

### **1.5.1 Impact socioéconomique de la pandémie COVID-19 :**

Comme nombre de pays, l'Algérie fait face aujourd'hui à des défis importants pour maintenir la cadence du développement socioéconomique. Cependant, touché par la crise sanitaire COVID-19, l'Algérie a subi un choc qui a engendré des effets d'ordre social et économique, Les nations unies en Algérie ont effectué une analyse de la situation du pays pendant cette période. L'analyse a révélé les points suivants :

- Un ralentissement de la croissance a été enregistré même dans les secteurs hors hydrocarbures puisque la croissance hors hydrocarbures est passée de 3,3% en 2018 à 2,6 % en 2019.
- Un ralentissement est enregistré dans les secteurs du Bâtiment, Travaux Publics et Habitat (BTPH), de l'agriculture et du commerce.
- Selon une étude mondiale du BIT, les secteurs les plus fortement touchés par la fermeture quasi totale ou la forte baisse de la demande pendant plusieurs mois sont les commerces de détail et les commerces en gros œuvrant dans les secteurs considérés non-essentiels, comme l'hôtellerie et la restauration. Plus de la moitié des travailleurs dans ces derniers secteurs sont des femmes.
- En revanche le commerce en ligne a bénéficié d'une demande croissante.
- Pour ce qui est de la taille des entreprises, ce sont les PME et les travailleurs à leur compte qui constituent les segments de l'économie les plus fragilisés par la pandémie du COVID-19, d'où la disparition de certaines entreprises faibles.

D'autant plus, d'autres effets ont été signalés, notamment en terme d'accentuation des pressions financières, le gouverneur de la Banque d'Algérie a déclaré que le Dinars algérien a connu une dépréciation vis-à-vis du dollar américain de 4.69% entre 2020 et 2021, et l'accélération du taux de l'inflation de 5.96% en une année pour atteindre un taux global de 9.2% en octobre 2021. Cette évolution s'explique par la forte hausse des prix des biens alimentaires passant de 1.8% en 2020 à 14.4% en 2021, et les produits agricoles frais qui ont inscrit une évolution de 16.5% jusqu'à Octobre 2021. D'autant plus les prix des biens manufacturés et les prix des services ont enregistré une évolution de 6.2% et 2.3% respectivement (Fadli, 2021).

Face à cette situation alarmante, l'Etat algérien a fait appel à sa responsabilité sociétale en mettant en avant un ensemble de politiques socioéconomiques, visant à absorber le choc et les forts bouleversements subis par l'économie et la société algérienne. D'autant plus, durant cette période, l'Algérie a connu de nouvelles formes de solidarité émanant en premier lieu de l'Etat algérien, mais aussi des entreprises algériennes.

### **1.5.2 La contribution de la RSE en période de crise :**

Comme nous l'avons cité précédemment, face à cette crise sanitaire l'Etat algérien s'est plutôt focalisé sur le dépoilement budgétaire dans le secteur de santé dans le cadre de sa politique de prévention contre le COVID-19, d'autant plus, l'Etat a consacré des mécanismes d'aides et de soutien pour les personnes vulnérables qui sont plus ou moins touchées par la situation économique. A côté des efforts de l'Etat, les services publics, les entreprises, les citoyens, les établissements financiers de leur part, ils se sont montrés responsables grâce à leur nouvelles politique et attitudes en adaptation avec la situation actuelle.

#### **\*Les efforts de l'Etat :**

L'Etat a débloqué une enveloppe d'urgence de 40 Milliards de DA pour couvrir les besoins immédiats du système de santé (ODD 3) :

- Indemnité de 10 000 DA en 2 tranches destinée aux plus démunis (ODD 1, 2).
- Primes exceptionnelles mises en place pour le personnel traitant
- Mise en congé exceptionnel rémunéré de 50% des effectifs de la fonction publique
- Relèvement du Salaire Minimum de 11%
- Exonération d'IRG pour les salaires les plus bas
- Maintien de la gratuité et de l'accès universel aux soins sanitaires, y compris pour les réfugiés et les migrants
- Les mesures fiscales : L'état a mis en œuvre des mesures d'assouplissement en adaptation avec la situation financière des entreprises impactée par la crise sanitaire (Laghouati, 2020) :
  - Report des déclarations fiscales et de paiements des impôts ;
  - Report du paiement du premier acompte provisionnel IRG/IBS ;
  - La possibilité de demander un échéancier de paiement pour rembourser les dettes fiscales ;
  - Suspension de l'imposition des bénéficiaires non affectés.
  - Les mesures douanières : Des mesures ont été mise en avant par l'Etat afin de faciliter l'importation de certains produits notamment ceux utilisés dans le cadre de la prévention et la lutte contre la pandémie en instaurant un système de couloir vert qui consiste à un dédouanement accéléré.
  - Mesures relatives aux cotisations sociales : les employeurs quelles que soit leurs résidences peuvent déposer les instruments et les ordres de paiement des cotisations de sécurité sociale au niveau de toutes les structures sans se déplacer aux agences

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

d'affiliation, ou via la télé déclaration sur le site web de la caisse nationale des assurances sociales des travailleurs.

- Facilité bancaire : Des mesures exceptionnelles pour aider les entreprises en reportant le paiement des tranches de crédits, ou procéder au rééchelonnement des créances de leur clientèle ayant été impactés par la conjoncture actuelle.
- Les banques et les établissements financiers ont notamment prolongé les délais d'utilisation des prêts et des paiements différés et supprimer les pénalités de retard.
- Par ailleurs, il y est à signaler que le gouvernement n'a pas interrompu le lancement des nouveaux programmes socioéconomiques :
- Le démarrage de la deuxième phase du programme Tawdif (« recrutement ») de l'OIT, en appui aux services publics de l'emploi, aux Universités et à l'agence nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat (ANADE) dans 6 wilayas cibles ;
- L'approbation du programme de l'économie verte et circulaire de l'ONUDI : ces programmes multi-annuels viennent en appui à la création des emplois durables et aux mécanismes d'accompagnement des jeunes et des Femmes pour faciliter leur insertion professionnelle, dans des secteurs prometteurs et des filières émergentes du futur.
- l'approbation du projet catalytique du PNUD pour l'économie sociale et solidaire axé sur l'inclusion économique des jeunes, des femmes et des personnes aux besoins spécifiques dans 4 wilayas pilotes (Oran, Khenchela, Béchar et Nâama).
- Le démarrage du projet de la FAO en appui aux Ministères de l'Agriculture et de la Pêche pour le développement d'une stratégie nationale de sécurité alimentaire ainsi que l'identification des options de réponses aux conséquences de la Covid-19 sur l'agriculture, la pêche et la sécurité alimentaire en Algérie.
- Dans le domaine de l'environnement, le SNU a privilégié un appui en amont pour le prochain Sommet sur les changements climatiques (COP26) en accompagnant les efforts du Gouvernement pour le respect de ses engagements vis-à-vis de la CCNUCC et l'Accord de partis ratifié par l'Algérie en 2016. Cet appui se traduit par la mobilisation de l'expertise technique par le PNUD pour la rédaction de la troisième communication nationale et le 1er premier rapport Biennal de l'Algérie, qui fait le bilan sur le degré de mise en œuvre et met en exergue les choix stratégiques de l'Algérie dans sa lutte contre les effets négatifs des changements climatiques et ses obligations de réduction des émissions de CO2.

**\*Mobilisation des entreprises :**

A côté des initiatives mises en avant par l'Etat, les entreprises notamment ceux qui sont connues par leur engagement social ont contribué à la lutte contre la crise sanitaire. En premier, ses entreprises ont taché à rassurer leur parties prenantes (consommateurs, clients et autres) par la disponibilité des produits et ceux afin d'éviter une autre crise et une pénurie de produits due à une demande trop importante par rapport à la production nationale. Pour cela, ses entreprises ont vite communiqué sur la continuité de leurs activités et de la disponibilité de leurs produits, tel est le cas du Groupe Cevital, Danone, SEAAL. D'autres formes d'accompagnement des parties prenantes durant cette période, d'autres entreprises notamment ceux qui ont connu un arrêt de leurs activités, ont communiqué au quotidien pour informer leurs clients sur les nouvelles décisions prises au jour le jour, tel est le cas de la compagnie aérienne Air Algérie. Une autre forme d'initiative adressée aux citoyens, le laboratoire pharmaceutique Algérien Merinal en partenariat avec des médecins ont réalisé des livres pour répondre aux questions des internautes, prodiguer des conseils et des explications sur la pandémie. Le groupe CMA CGM a offert pour contribuer activement à la lutte contre la pandémie de Covid-19 des matériels médicaux comme ce don de 200 000 masques chirurgicaux individuels de protection au Croissant Rouge algérien qui assurera une redistribution en fonction des besoins sanitaires en liaison avec le Ministère de la Santé.

D'autres entreprises, telles que Venus, Mama et Faderco ont mené des campagnes de dons de leurs produits aux zones les plus touchées par la crise ce qui a contribué à diminuer la crise de peur de la pénurie. Et d'autres telles que Henkel Algérie, eau de Javel Bref en plus des dons de leurs produits, elles ont contribué à désinfecter certains quartier, hôpitaux et centres sanitaires.

Faisant partie intégrante de la culture algérienne, des gestes de solidarité ont été marqué dans tout le territoire national sous forme d'initiatives VTC (Voitures avec chauffeurs) destinées au corps médical et paramédical n'ayant pas les moyens de transport. La laiterie Soummam à travers son action charitable a mis à la disposition d'un hôpital un groupe électrogène ainsi que huit ambulances.

Pour les entreprises qui n'ont pas pu contribuer avec des dons ou des aides financières, elles ont opté pour une autre de forme d'engagement envers la société en proposant des programmes visant à alléger et détendre l'atmosphère pendant la période du confinement : comment occuper les enfants, apprendre à travailler de la maison, etc.

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

Les grandes marques internationales présentes en Algérie comme Coca Cola et Nike ont modifié leurs logos de marques pour insinuer la ‘‘distanciation’’ (Khoufaf, 2020).

Ces actions plus ou moins signifiantes, mêmes si elles ne sont pas formellement déclarées en tant qu'actions RSE, elles font partie intégrante d'un engagement responsable. Les acteurs de la société algérienne (publics et privés) ont mobilisé leur responsabilité sociétale en réponse à une situation de crise. Ce phénomène n'est pas nouveau dans le contexte algérien, mais nous pouvons considérer que ceci est un pas en avant envers la reconnaissance et l'adoption de la RSE.

En résumé, la RSE en Algérie enregistre un grand retard à rattraper, vu que celle-ci n'est pas prise en considération de manière explicite, elle correspond plutôt à des activités économiques, sociales et environnementales mise en avant généralement par l'Etat ou ses infrastructures. Bien que la politique de l'Algérie se dote d'un large éventail d'actions, de programmes et de plans sociétaux, il est clairement remarquable que la RSE est introduite en Algérie par choix politique du gouvernement (Semoune, 2016). Ce choix est dicté par la mise en avant de la stratégie nationale du Développement Durable qui vise à réaliser de nouveaux objectifs à l'horizon 2030, pour une nette amélioration des conditions de vie de la majeure partie de l'humanité et de corriger les effets indésirables de la croissance et les dépassements environnementaux. Ceci nous fait rappeler que l'Algérie suit le modèle européen en termes de RSE, où celle-ci est considérée comme un objet politique qui sert à atteindre les objectifs de l'état en matière des ODD. De ce fait, pour promouvoir la RSE en Algérie, l'Etat doit faire de cette notion de même une stratégie nationale diffusée auprès des entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs, en offrant à titre d'exemple à toute entreprise qui envisage d'intégrer un véritable processus de RSE, des exonérations fiscales pour les trois premières années de lancement de ce processus. Par ailleurs, les impacts de la crise sanitaire COVID-19 qu'a connue le monde en générale et l'Algérie en particulier, ont été très forts. L'Etat, ses infrastructures et les entreprises ont été mises au défi de s'ajuster très rapidement pour faire face à l'urgence. Cette situation alarmante a favorisé l'expérimentation accélérée de nouvelles pratiques organisationnelles, de nouvelles initiatives en faveur de la société ont été mises en avant notamment en termes d'engagement collectif et individuel, d'adaptation, de santé, d'adoption très rapide de nouveaux modes de travail. Pendant cette période, les acteurs de la société se sont dotés d'un comportement socialement responsable basé sur la prise en compte des besoins de la société et la communication avec l'ensemble des parties prenantes. Par conséquent, on peut considérer que

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

cette crise inédite peut constituer un point de départ vers l'instauration d'une forme de RSE plus ou moins explicite et formelle. Il est remarquable aussi que la RSE en Algérie puisse trouver sa voie vers le développement et la promotion car il existe une certaine acceptabilité culturelle basée déjà sur le principe de solidarité qui est largement adopté au sein de la société algérienne. Il convient donc de la faire connaître auprès du grand public, et d'encourager ses activités en leur offrant un encadrement réglementaire.

#### **Section 02 : Le paysage bancaire en Algérie**

Le système bancaire algérien est passé par plusieurs phases depuis l'indépendance. De vives critiques ont été adressées à ce système notamment après les dysfonctionnements enregistrés à ce niveau. En effet, après l'indépendance l'Algérie a hérité un système financier et économique coloniale, le choix devait se faire entre garder le même système ou instaurer un nouveau système national. L'Algérie a opté pour la création d'un système national avec ces propres établissements. Cependant, ce système n'a pas pu résister face au développement économiques et n'a pas pu subvenir aux besoins du marché national, d'où plusieurs réformes ont été mises en avant afin d'absorber le choc des crises précédentes et afin de restaurer la confiance du publique algérien dans le secteur bancaire.

Il est admis aujourd'hui que l'Algérie a marqué un grand saut dans le secteur bancaire, cependant, ce secteur comme la plupart des autres secteurs enregistre un manque de standardisations des pratiques RSE. Le but de cette section est d'explorer le terrain du secteur bancaire, son évolution, sa composition et que son cadre réglementaire dictant les grandes lignes de la responsabilité des banques dans leurs activités. Ainsi, nous pouvons donc cerner le profil de ce secteur, ses opportunités et ses limites permettant ou pas de mettre en avant des pratiques socialement responsables.

De même, le but de cette section est de pouvoir répondre à la réflexion suivante : à l'heure actuelle le secteur bancaire algérien est-il disposé d'un cadre réglementaire et opérationnel permettant d'intégrer les standards de la RSE ? Pour répondre à cette question, nous avons cerné les dispositifs et les procédures pouvant servir la cause de la responsabilité sociale dans le milieu bancaire.

#### **2.1 Evolution du secteur bancaire en Algérie :**

Après l'indépendance, Tout comme les autres secteurs en Algérie, le système bancaire et financier algérien est passé par plusieurs étapes en allant d'une première phase de mise en place

*Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

d'un système national à une phase de mise en marche, puis à une phase d'instauration d'un nouveau système visant l'harmonisation de l'économie et le secteur financier algérien avec l'économie mondiale.

**2.1.1 L'instauration d'un système national :**

Après l'indépendance, le système bancaire Algérien avait pour mission de se relever et de se développer dans de meilleures conditions. Pour s'y faire de profonds changements et de nouvelles réformes s'avéraient indispensables. L'Etat algérien était le seul acteur responsable de la mise en place d'un nouveau système économique et financier, le premier pas vers l'instauration d'un nouveau système était marqué par les évènements suivants (Kherchi, 2008):

\*La création de la Banque Centrale d'Algérie par la Loi n°62-144 du 13 Décembre 1962. Cette dernière, avait les mêmes attributions que les banques centrales des systèmes libéraux du point de vue de la législation. En outre, elle n'a pu exercer son rôle qu'à partir de 1966 en raison de la présence des banques étrangères sur le territoire national, elle ne pouvait de ce fait obliger ces banques à respecter la réglementation mise en place. Cette loi considère la Banque d'Algérie comme « la Banque des Banques », elle ne pourrait traiter des opérations directes avec des particuliers. La Banque d'Algérie a pour mission :

- L'émission des billets de banque ;
- Régler la circulation monétaire ;
- Diriger et contrôler la distribution du crédit dans le cadre de la politique définie par le Gouvernement ;
- Créer et maintenir dans le domaine de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables à un développement ordonné de l'économie nationale.

A travers cette loi, la Banque d'Algérie a été chargé de seconder l'Etat dans ses efforts pour ranimer, orienter, protéger l'activité économique du pays, dans un sens conforme à l'intérêt national.

\*La création du Dinar Algérien le 10 Avril 1964. A ces actions s'ajoutent d'autres telles que, la création de nouveaux organismes pour le financement de l'économie et du logement :

- La Caisse Algérienne de Développement : fut créée le 7 mai. Son rôle consiste en le financement et la garantie des prêts à l'étranger.

*Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

-La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance : fut créée le 10 août 1964. Ses principales missions étaient la collecte de l'épargne et le financement de l'habitat.

Cependant, est apparue rapidement l'insuffisance de maîtrise des leviers, monétaires et financiers avec un système bancaire hérité de la politique coloniale altéré par plusieurs facteurs (départ du personnel européen, transfert massif des capitaux, prudences des banques françaises dans la prise de nouveaux engagements de crédits, compte tenu de la politique socialiste du pays).

Ainsi, la nécessité est devenue impérative pour l'état de reprendre en main le secteur bancaire Algérien.

### **2.1.2 L'Etatisation du Système Bancaire Algérien :**

Dans les années qui suivent, entre 1960 et 1970 la création d'un système bancaire Algérien est devenue évidente. Néanmoins, l'état devait choisir une formule qui s'adaptait aux exigences de l'époque :

- Soit, créer des banques nationales, ou nationaliser les banques étrangères
- Soit, mettre en place une banque unique de l'état à vocation universelle ou créer des banques spécialisées.

L'état a donc opté pour la création de nouvelles banques commerciales : la Banque Nationale d'Algérie ; le Crédit Populaire d'Algérie ; - la Banque Extérieure d'Algérie. Chaque banque avait un champ d'investissement précis, autrement dit, les banques à cette époque étaient spécialisées dans le financement d'un secteur déterminé :

- La BEA chargée de financer les opérateurs avec l'étranger,
- Le CPA financement des PME,
- La BNA le financement du secteur agricole et les grandes entreprises.

A cet époque le secteur économique a connu un certain développement, d'où la demande et les exigences des activités économiques ont augmenté, ce qui engendré une insuffisance en terme de structure. La BNA et le CPA ont été donc restructuré pour donner naissance à deux autres banques :

- la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) : Créée le 13 Mars 1982 par la restructuration de la BNA, elle avait pour missions la mise en place de nouveaux mécanismes pour le financement des activités agricoles et agro-industrielles.

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

-la Banque de Développement Local (BDL) : Créée le 30 Avril 1982 par la restructuration du CPA, la BDL avait pour mission le financement des investissements locaux et d'une partie des entreprises et établissements à caractère économique sous tutelle des wilayas et communes.

Dès le début des années 1980, le système bancaire a montré sa fragilité et son incapacité à répondre aux exigences du secteur économique, cette défaillance enregistrée a été le résultat d'une mauvaise gestion dans la prise de décision d'investissement. Une nouvelle loi a été promulguée en 1986, dans le but est de définir un nouveau cadre institutionnel et fonctionnel de l'activité bancaire accompagné d'un plan national du crédit afin de faciliter l'exécution de cette nouvelle loi.

La loi bancaire n°86-12 du 19 Aout 1986 relative au régime des banques et du crédit, définit le nouveau code institutionnel et fonctionnel de l'activité bancaire, en déterminant les composantes du système bancaire, à savoir (Art.14) :

- La banque centrale,
- Les établissements de crédits répartis-en :
  - Les Etablissement de crédit à vocation générale, dénommés « banques » qui effectuaient les opérations de banque définies à l'article 17 de la loi ;
  - Les établissements de crédit spécialisés qui selon l'article 18 de la loi n'étaient habilités qu'à collecter les catégories de ressources et octroyer les catégories de crédit relevant de leur objet.

Dans le cadre du plan national du crédit, cette loi institue un conseil national de crédit et une commission de contrôle des opérations de banques (Art.29). Le conseil national de crédit dont a pour mission d'émettre des avis et des observations sur les équilibres macroéconomiques et la structure monétaire et financière du pays participait également à l'élaboration du plan national du crédit. La commission de contrôle des banques est chargée du contrôle des opérations bancaires en mettant en place des mesures nécessaires à une réglementation adéquate et une surveillance efficace des institutions bancaires.

Cependant, la mise en application de cette loi n'a eu lieu qu'en 1988 suite à la promulgation de la loi n°88-06 du 12 janvier 1988 modifiant et complétant la loi n°86-12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit. Cette nouvelle loi a engagé plusieurs dont la principale étant orientée vers l'attribution d'une autonomie de gestion aux entreprises publiques suite au passage d'une économie dirigée vers une économie de marché plus libéralisée. Ainsi, via la loi

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

de 1988, l'Etat algérien a délégué ses prérogatives à des fonds de participation érigés en sociétés par action afin de gérer la nouvelle catégorie d'entreprises créées sous l'appellation « entreprise publique économique dite EPE » et dont l'entreprise bancaire en faisait partie. Selon la loi de 1988, la banque a été définie comme une personne morale commerciale appelée à avoir une plus grande autonomie dans la gestion de son métier (Aboura et al, 2017).

#### **2.1.3 Les réformes bancaires de 1990 :**

Par la promulgation de la loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit. Le législateur a ouvert via cette loi, le secteur bancaire national aux investisseurs privés nationaux et étrangers qui s'est traduite par l'implantation de plusieurs banques et établissements financiers internationaux (Aboura et al, 2017). La loi n° 90-10 du 14 Avril 1990 modifiée et complétée relative à la monnaie et au crédit a redéfini complètement la configuration du système bancaire algérien. La loi confère ainsi une large autonomie, tant organique que fonctionnelle à la Banque Centrale, qui est devenue « la Banque d'Algérie » et vise une transformation radicale des anciennes pratiques dirigistes et la mise en place progressive des règles de gestion universellement admises. De profonds changements, notamment en ce qui concerne les relations entre l'autorité politique et l'autorité monétaire. Dans ses dispositions, la nouvelle loi annule les lois antérieures, et notamment le décret d'avril 1964, qui subordonnait le pouvoir monétaire au pouvoir politique. La Banque Centrale ne relève plus de la tutelle de l'administration centrale, et le Trésor n'est plus autorisé à s'endetter sans limites auprès d'elle. La LMC réhabilite la véritable mission de la Banque Centrale en tant que banque des banques, institut d'émission, banque de l'Etat, régulateur des crédits, prêteur en dernier ressort, institution de surveillance et de contrôle. Elle définit, par ailleurs, les modalités de mise en place des marchés monétaire et financier par la Banque d'Algérie, introduit l'utilisation des instruments indirects de la régulation du marché monétaire, consacre la démonopolisation de l'activité bancaire, instaure la réglementation prudentielle, la déréglementation des taux d'intérêt, l'assouplissement de la politique de change et ouvre le secteur bancaire et financier à la concurrence privée. La LMC de 1990 sera amendée en 2001 puis remplacée en 2003 par l'ordonnance 03-11 relative à la monnaie et au crédit (Bellal, 2010).

La réforme bancaire à travers la nouvelle loi bancaire de 1990 a visé la transformation radicale des anciennes pratiques dirigistes et la mise en place progressive des règles de gestion universellement reconnues. Cette loi a pour but la réorganisation de l'économie nationale par l'instauration de mécanismes fondés sur les règles de marchés. L'Algérie a mis en place un certain nombre d'objectifs économiques, monétaires et financiers afin de réorganiser son

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

secteur bancaire et financier. Parmi les objectifs économiques, il est question de mettre fin à l'ingérence administrative dans le secteur financier et d'ouvrir les investissements étrangers créateurs d'emplois. Le but est également d'instaurer des règles de commercialité dans le secteur bancaire, tout en ouvrant la profession bancaire aux capitaux privés nationaux et étrangers.

En ce qui concerne les objectifs monétaires et financiers, le gouvernement algérien souhaite réhabiliter le rôle de la Banque Centrale dans la gestion de la monnaie, du crédit et des changes. Pour cela, la Banque Centrale a été renommée Banque d'Algérie et dotée d'un conseil de la monnaie et du crédit. L'intervention de la Banque Centrale sur le marché monétaire doit également être plus active afin de rétablir la valeur de la monnaie et aboutir à la bancarisation de l'économie.

Dans le cadre de la réorganisation financière, il est également prévu l'assainissement financier des entreprises publiques par le trésor et la création d'un marché financier. L'introduction de facteurs de régulation monétaire tels que les ratios bancaires, le système de TX, de réserves et plafonds de refinancement doivent également être mis en place.

En résumé, ces objectifs économiques, monétaires et financiers visent à moderniser le secteur bancaire et financier en Algérie, en mettant en place des réglementations adéquates pour le secteur, tout en encourageant l'investissement étranger et la création d'emplois. La réorganisation financière doit également permettre une meilleure gestion de la monnaie, du crédit et des changes pour une économie plus stable et une meilleure bancarisation.

C'est à partir de 2001, avec la reprise à la hausse des cours du pétrole que les conditions économiques commençaient à s'améliorer avec la relance de certains grands projets, le lancement des pouvoirs publics du projet d'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale. Ainsi, les indicateurs financiers du pays indiquent une bonne santé financière sur le plan macroéconomique et un développement de performance des secteurs stratégique.

#### **2.2 Les composantes du secteur bancaire:**

Aujourd'hui, le secteur bancaire algérien est composé de la Banque d'Algérie, 20 banques commerciales et 09 établissements financiers, association des banques et des établissements financiers ainsi que d'autres structures para-bancaires aidant le fonctionnement du secteur (voir en annexe I).

### **2.2.1 Banque d'Algérie :**

La banque d'Algérie ou la banque des banques est l'organisme qui figure en tête de liste du secteur bancaire chargée par le gouvernement algérien de gérer la politique monétaire du pays.

Elle a pour mission les fonctions suivantes (Banque d'Algérie, 2020) :

- Stabilité monétaire : La Banque d'Algérie a pour mission de veiller à la stabilité des prix en tant qu'objectif de la politique monétaire. Elle est chargée de régler la circulation monétaire, de diriger et de contrôler, par tous les moyens appropriés, la distribution du crédit, de réguler la liquidité, de veiller à la bonne gestion des engagements financiers à l'égard de l'étranger, de réguler le marché des changes et de s'assurer de la sécurité et de la solidité du système bancaire. Systèmes de paiement : La Banque d'Algérie surveille et veille au bon fonctionnement, à l'efficacité et à la sécurité des systèmes de paiement. Les règles applicables aux systèmes de paiement sont édictées par voie de règlements du Conseil de la Monnaie et du Crédit.
- Organisation du marché des changes : La Banque d'Algérie organise le marché des changes dans le cadre de la politique de change arrêtée par le Conseil de la Monnaie et du Crédit, dans le respect des engagements internationaux souscrits par l'Algérie.
- Gestion financière : La Banque d'Algérie établit la balance des paiements et présente la position financière extérieure de l'Algérie. Dans ce cadre, elle peut demander aux banques et établissements financiers ainsi qu'aux administrations financières et à toute personne concernée de lui fournir toutes statistiques et informations qu'elle juge utiles.
- Emission de la Monnaie : L'Etat délègue à titre exclusif à la Banque d'Algérie, le privilège d'émettre la monnaie fiduciaire à savoir les billets de banque et pièces de monnaie. La Banque d'Algérie détermine les signes reconnaissables d'un billet ou d'une pièce et fixe les modalités de contrôle de leur fabrication et de leur destruction.
- Supervision bancaire : La Banque d'Algérie établit les conditions générales dans lesquelles les banques et les établissements financiers algériens et étrangers, peuvent être autorisés à se constituer en Algérie et à y opérer. Elle établit les conditions dans lesquelles cette autorisation peut être modifiée ou retirée. La Banque d'Algérie détermine également, toutes les normes que chaque banque doit respecter en permanence.

### **2.2.2 Etablissement bancaires :**

Selon le (Journal Officiel N°15 du 21 Mars , 2020), le secteur bancaire algérien se compose de 22 banques, dont six (6) banques publiques :

*Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

**\* La Banque Nationale D'Algérie (BNA):**

Première banque nationale créée en juin 1966 et devient une SPA2 aux termes de la **loi n°88-01 du 01 janvier 1988** relative à l'autonomie des entreprises publiques et obtient son agrément en 1995 après les réformes engagées par les pouvoirs publics. Depuis 1982, elle s'est spécialisée dans le financement du secteur économique et industriel national.

**\* La Banque Extérieure D'Algérie (BEA):**

Créée sous forme d'une société nationale en 1967 via **l'ordonnance n°67-204**, elle devient la banque des grandes entreprises industrielles nationales à partir de 1970 avec pour objectif principal, la facilitation des rapports commerciaux et financiers internationaux. En 1989, elle devient une SPA tout en gardant le même objet d'activité. Ce n'est qu'en 2002 qu'elle est officiellement agréée pour l'exécution des diverses opérations bancaires reconnues et ce, via la décision **n°02-04 du 23 septembre 2002**.

**\* Le Crédit Populaire D'Algérie (CPA) :**

Banque créée en 1966 via l'ordonnance **n°66-366 du 26 décembre 1966**. En 1985, la Banque de Développement Local (BDL) est créée à partir de cession d'actifs du CPA (agences, employés et comptes clientèles). Au fil des ans, le CPA a élargi sa portée pour offrir des services financiers aux particuliers et aux entreprises. En 1994, le CPA est devenu une banque à part entière avec une nouvelle structure organisationnelle. En 2011, le CPA a été transformé en une société anonyme à capitaux publique.

Les banques privées sont en nombre de quatorze (14) :

**\* El Baraka Banque :**

Première banque à vocation « islamique » implantée en Algérie en 1991. Ses actionnaires sont le groupe Saoudien Dallah El Baraka et la BADR. Ses activités sont régies par la Shari'a<sup>3</sup> et incluent la dimension sociale et solidaire, elle s'occupe de la gestion du fonds de la Zakat<sup>4</sup> et propose des modes de financement tels que la Mourabaha, la Moucharaka, El Ijar, El Moudharaba ou encore El Istisn'a.

**\* Citibank Algérie :**

Après avoir ouvert un bureau de liaison, la banque a été agréée officiellement depuis 1992 et a été autorisée à ouvrir une succursale en 1998. Ses activités sont concentrées sur le financement des investissements étrangers, la gestion de trésorerie, les dépôts et la banque en ligne.

**\* ArabBanking Corporation-Algérie (ABC-Algerie):**

C'est une filiale d'Arab Banking Corporation Bahrein qui a commencé ses activités en Algérie par l'ouverture d'un bureau de représentation en 1995 avant de s'installer avec obtention d'un

*Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

agrément en 1998. Cette banque se propose d'accompagner les grandes entreprises, les PME, les entrepreneurs individuels mais aussi les particuliers avec des solutions de financement divers.

**\* Natixis Algérie :**

C'est la première banque française à 100% à capital étranger qui s'est installée en Algérie et qui a été agréée en 2000. C'est la filiale du groupe BPCE adossée à Natixis. Elle intervient dans le financement des grandes entreprises, des PME/PMI mais également dans celui des particuliers.

**\* Société Générale Algérie (SGA) :**

C'est une banque commerciale dont le capital est détenu à 100% par le groupe Société Générale (France), agréée en 2000 et dont les activités sont le financement des entreprises tous secteurs d'activités compris ainsi que l'octroi de crédit aux ménages additivement aux divers services bancaires.

**\* Arab Bank PLC-Algeria « succursale de banque »:**

Agréée en 2001, son siège social est à Amman. Elle active dans le financement d'entreprises de secteurs d'activité confondus ainsi que dans celui des particuliers.

**\* BNP Paribas El Djazair :**

C'est une filiale à 100% de BNP Paribas(France). Elle a ouvert un bureau de représentation en 2000 puis a obtenu son agrément en 2002 pour effectuer tous les types d'opérations bancaires reconnues.

**\* Gulf Bank Algérie (AGB) :**

Membre de la Kuwait Project Company, c'est une banque de droit algérien qui a été agréée en 2004 proposant les produits bancaires classiques et ceux issus de la finance alternative à la fois.

**\* Trust Bank Algeria :**

Agréée en 2002, elle est membre du groupe Nest Investment Holding, LTD qui est basée à Chypre et dont le capital est détenu par des privés. Elle est présente en Algérie à travers 05 autres entreprises dont l'une active dans le secteur de l'assurance.

**\* The Housing Bank For Trade and Finance-Algeria:**

Banque agréée depuis 2003, il s'agit d'une filiale de la Housing Bank For Trade and Finance et dont le capital est détenu par deux institutions financières, à savoir : The Housing Bank for Trade & Finance/Jordanie à raison de 85% et Libyan Arab Foreign Investment Holding Company-Algeria à hauteur de 15%. Elle offre des solutions de financement aux deux marchés celui des entreprises et des particuliers.

**\* Fransabak El-Djazair SPA :**

Créée en 2006, il s'agit d'une banque à capitaux mixtes majoritairement libanais qui obtient son agrément en 2010, sa clientèle est composée de PME ainsi que de grands groupes nationaux et internationaux et offre tous les produits et services d'une banque commerciale à vocation universelle.

**\* Crédit Agricole Corporate et Investment Bank-Algérie :**

C'est une filiale à 100% du groupe français Crédit Agricole. Agrément obtenu en 2007, elle active comme banque d'investissement.

**\* H.S.B.C - Algeria « Succursale de Banque » :**

Agrément obtenu en 2008 autant que succursale de banque et en 2010, elle propose des services bancaires aux entreprises et aux particuliers.

**\* Al Salam Bank-Algeria :**

Agréée en 2008, c'est une banque qui a pour objet la promotion des produits de la finance alternative que ce soit dans les investissements immobiliers ou dans celui du financement des entreprises.

**2.2.3 Les établissements financiers :**

Qui sont au nombre de neuf (09) et dont l'activité est basée principalement sur le crédit-bail et le financement d'acquisition de logements.

**\* Société de Refinancement Hypothécaire (SRH) :**

Établissement financier agréé en 1997, son capital est détenu par des sociétés et des institutions publiques dont le Trésor public, la BNA ou encore la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR). Son activité principale est l'octroi de prêts pour le refinancement de

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

logements consentis par des intermédiaires financiers agréés. Cet établissement a également pour mission la promotion du système de financement de logements à moyen et long terme, le crédit hypothécaire et le prolongement de la maturité de la structure des taux intérêts octroyés par les banques.

#### **\* Société Financière d'Investissement, de Participation et de Placement – Spa-**

**(Sofinance-Spa) :** Agréé en 2001, son objectif est le financement des entreprises via divers types de crédit dont le crédit-bail, la participation au capital, l'octroi de crédit par signature en apportant conseil et assistance aux entreprises. Trois secteurs sont principalement ciblés par cet établissement et qui sont : le bâtiment, les travaux publics et le transport.

#### **\* Arab Leasing Corporation (ALC) :**

Créé en 2001, ALC est la première société privée spécialisée dans le crédit-bail en Algérie. Son capital est mixte entre nationaux et étrangers. Ses produits sont à destination des entreprises du secteur du BTPH, du transport, des services ainsi que les professionnels de la santé.

#### **\* Maghreb Leasing Algérie (MLA) :**

Établissement financier créé en 2006 par Tunisie Leasing et le Groupe Amen, c'est une SPA dotée d'un capital social de 3 milliards 500 millions dinars algériens. MLA est spécialisé dans le crédit-bail et cible plusieurs secteurs d'activités comme le secteur médical, celui du BTP ou celui des transports, il offre la possibilité du financement d'équipements, de l'immobilier ou encore du matériel roulant.

#### **\* Cetelem Algérie (CA) :**

C'est une filiale du groupe BNP Paribas. Cetelem Algérie a été agréé en 2006 en qualité d'établissement financier en se spécialisant dans les crédits à la consommation.

#### **\*Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA, 2019) :**

C'est une institution née au début du siècle dernier et régie jusqu'en 1972 par les dispositions de la loi 1901 portant sur les associations professionnelles à caractère non commercial et à but non lucratif. Elle est issue de réunification à partir de 1972 de trois caisses en activités, à savoir : la Caisse Centrale de Réassurance des mutuelles agricoles (CCRMA), la Caisse Centrale des Mutuelles Sociales Agricoles (CCMSA) et la Caisse Mutuelle Agricole de Retraite (CMAR). La CNMA est organisée en caisse nationale et régionale conformément à l'ordonnance 72-64 du 02 Décembre 1972 avec pour objectif, la protection des biens et des personnes évoluant dans le monde rural. Aujourd'hui, la CNMA s'attèle à travers son réseau constitué de caisses régionales et de bureaux locaux à offrir des services à une clientèle composée de la population

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

agricole et rurale et des investisseurs dans le secteur de l'agriculture et dans celui des assurances des biens.

#### **\* Société Nationale de Leasing-Spa (SNL, 2021) :**

Établissement financier spécialisé dans l'octroi de crédit-bail, il a été créé en 2010 avec un capital de 3 milliards 500 millions de dinars algériens et dont les actionnaires sont la BNA et la BDL. La SNL se présente comme ayant pour objectif le développement du secteur de la PME/PMI et des professions libérales en Algérie et propose des solutions de financement dans le cadre de l'acquisition et/ou le renouvellement de biens d'équipements industriels, de production et de transformation, de matériel roulant, de BTPH, d'équipements médicaux et de tourisme.

#### **2.2.4 L'Association des Banques et Etablissements Financiers (ABEF) :**

Cette association a été créée pour répondre à deux principaux objectifs :

- La représentation des intérêts communs de ses membres auprès des pouvoirs publics ;
- L'information et la sensibilisation de ses adhérents ainsi que le grand public.

Les missions de l'ABEF consistent en l'organisation de la profession bancaire en Algérie via l'amélioration des techniques de banques et de crédits, la stimulation de la concurrence dans le secteur, l'introduction de nouvelles technologies pour la modernisation du secteur, ...etc.

Toute modification dans les statuts de l'ABEF est soumise à l'approbation du conseil de la monnaie et du crédit (Aboura et al, 2017).

#### **2.2.5 Les organismes para-bancaires :**

Il existe plusieurs organismes auxiliaires à l'activité bancaire, nous citons :

#### **\*La Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique (SATIM):**

Créée en 1995 à l'initiative de la communauté bancaire, la Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique « SATIM » est filiale de 07 Banques Algériennes BADR, BDL, BEA, BNA, CPA, CNEP, ALBARAKA et de l'institution des assurances CNMA.

Il s'agit de l'unique opérateur monétique interbancaire en Algérie pour les cartes domestiques ainsi qu'internationales agissant comme l'un des instruments techniques d'accompagnement du programme de développement et de modernisation des banques et particulièrement de promotion des moyens de paiement par carte. La SATIM a pour missions les actions suivantes :

- Œuvrer au développement et à l'utilisation des moyens de paiement électronique. Mise en place et gestion de la plate-forme technique et organisationnelle assurant une interopérabilité totale entre tous les acteurs du Réseau Monétique en Algérie.

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

- Participation à la mise en place des règles interbancaires de gestion des produits monétiques interbancaires en étant une force de proposition. Accompagnement des banques dans la mise en place et le développement des produits monétiques.
- Personnalisation des chèques et des cartes de paiement et de retrait d'espèces. Mise en œuvre de l'ensemble des actions qui régissent le fonctionnement du système monétique dans ses diverses composantes à savoir la maîtrise des technologies, l'automatisation des procédures, la rapidité des transactions, l'économie des flux financiers, etc...
- La Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique SATIM assure les fonctions de connexion et de gestion des DAB/GAB, la personnalisation des cartes de retrait interbancaires « pour les banques », la mise en place de switch pour les membres ayant leur propre système d'autorisation (SATIM, 2020).

#### **\*Le Groupement d'Intérêt Economique de la Monétique (GIE-monétique) :**

La mise en place d'un système de paiement électronique efficient est une des priorités des pouvoirs publics Algériens. Elle fait partie des outils de modernisation du système bancaire, à l'instar du système de télé-compensation des instruments de paiement de masse.

La création du Groupement d'Intérêt Economique Monétique (GIE Monétique), en juin 2014, est venue appuyer cette démarche stratégique par la régulation du système monétique interbancaire et la définition des missions et des attributions de l'ensemble des acteurs de ce système. Il est également en charge d'assurer l'interbancaire du système monétique et son interopérabilité avec des réseaux monétiques locaux ou internationaux. Le GIE Monétique est composé de 19 membres adhérents dont 18 banques et Algérie Poste. La Banque d'Algérie y participe en tant que membre non adhérent pour s'assurer de la sécurité des systèmes et des moyens de paiement ainsi que de la production et de la pertinence des normes applicables en la matière, conformément à la réglementation en vigueur.

Le GIE Monétique pilote le système monétique par le biais des fonctions essentielles suivantes (GIE, 2020) :

- La gestion des standards, spécifications et normes dans le secteur de la monétique ;
- La définition des produits monétiques bancaires et des règles de leur mise en œuvre opérationnelle ;
- La gestion de la plate-forme technique de routage ;
- L'homologation ;

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

- La gestion de la sécurité.

Il concrétise ainsi une transparence dans la définition des normes et des règles de l'activité monétique de façon à libérer les initiatives d'investissement dans l'industrie de la monétique.

L'objectif étant de promouvoir la monétique par la généralisation de l'usage des moyens de paiement électronique.

#### **2.3 La régulation et la modernisation du secteur bancaire :**

Après les différentes phases de développement du secteur bancaire en Algérie, celui-ci s'est trouvé fragilisé par plusieurs scandales, notamment celui de l'affaire El-Khaliffa, qui a porté un coup fatal aux banques en général et en particulier aux banques privées. Cela a engendré une perte de confiance entre les citoyens et les banques ainsi qu'une détérioration de leur image. Pour se rattraper, le secteur bancaire a mis en place un ensemble de dispositifs et de procédures visant à sécuriser les opérations bancaires, à améliorer le service fourni aux clients et à responsabiliser les acteurs du secteur bancaire.

En termes de régulation, la Banque d'Algérie a adopté un cadre juridique moderne pour régir les activités bancaires et financières en Algérie, dans le but de protéger les déposants et les investisseurs, d'encourager la transparence et la concurrence et de prévenir les pratiques frauduleuses. De plus, la Banque d'Algérie a renforcé son rôle de régulateur et de superviseur du secteur bancaire et financier en intensifiant les contrôles et en adoptant des normes internationales en matière de supervision et de réglementation.

La modernisation du secteur bancaire a également été marquée par l'adoption de technologies de pointe pour faciliter les transactions financières, améliorer la gestion des risques et renforcer l'efficacité opérationnelle des banques. Enfin, la modernisation du secteur bancaire en Algérie a créé un environnement plus favorable pour les investisseurs nationaux et étrangers, offrant des opportunités de croissance pour les banques et les autres acteurs du secteur financier.

##### **2.3.1 Les dispositifs prudentielles :**

Pour régulariser le secteur bancaire, l'Etat algérien a édifié des obligations et des règles prudentielles dont le but est de tracer des limites pour l'activité bancaires et de clarifier leurs responsabilités au-delà de leurs services fournis pour leur public. Parmi ces obligations, les banques en Algérie sont soumises à plusieurs principes de vigilance, d'éthique et de bonne conduite (KMPJ, 2012).

**\* Principe de vigilance :**

Ce principe trouve son origine dans la loi n°05-01 du 06 février 2005 relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, Modifiée par l'ordonnance n°12-02 du 13 février 2012 approuvée par la loi n°12-10 du 26 mars 2012, ainsi que dans le règlement n° 05-05 du 15 décembre 2005 relatif à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Pour parvenir à faire face à ce type d'opération, la loi met à la disposition des banques un ensemble de procédure préventive :

- La lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme : Ladite loi identifie les activités qui sont considérées comme blanchiment de capitaux, en stipulant que toute opération de transferts ou de conversion des capitaux obtenus suite à une activité illicite, dans le but de dissimuler ou de déguiser l'origine et leur véritable nature (Art.2). Ainsi, cette loi considère que l'infraction est commise que l'acte terroriste se produise ou non, ou que les fonds aient été ou non utilisés pour commettre cet acte (Art.3). Le financement du terrorisme est un acte terroriste. Le rôle de la banque consiste à s'assurer de l'objet et de la nature de l'activité, de l'identité et des adresses de leurs clients, chacun en ce qui le concerne, avant d'ouvrir un compte ou livret, de prendre en garde des titres, valeurs ou bons, d'attribuer un coffre ou d'établir toutes autres opérations ou relations d'affaires. En cas de soupçon, la banque est dans l'obligation de le déclarer à une autorité spécialement créée à cet effet « la Cellule de traitement et du renseignement financier (CTRF) ».

- Obligation d'identification du client : La banque est soumise au principe d'identification du client et à son opération dans le cadre d'une meilleure connaissance du client et une attention soutenue de certaines opérations. Ce principe implique, pour les banquiers, une identification prononcée des clients de la banque et même les clients occasionnels, par la présentation d'un document officiel original en cours de validité pour les personnes physiques. Pour les personnes morales la vérification de l'identité est effectuée par la présentation de ses statuts et de tout document établissant qu'elle est légalement enregistrée ou agréée et qu'elle a une existence réelle au moment de l'identification (Art.7).

- Obligation de vigilance renforcée : L'article (10) de la présente loi stipule qu'il existe des opérations effectuées dans des conditions de complexité inhabituelle ou injustifiée, ou paraît ne pas avoir de justification économique ou d'objet licite ou dans les cas où le montant de l'opération dépasse un seuil fixé par voie réglementaire. A ce titre, les banquiers sont tenus d'y apporter une attention particulière, de se renseigner sur l'origine et la destination des capitaux ainsi que sur l'objet de l'opération et l'identité des intervenants économiques.

**\*Autres procédures préventive :**

Le dispositif préventif issu de la loi n° 05-01 susmentionnée impose aux banques deux types d'obligations (KJMP, 2012) :

-En cas de doute : consigner par écrit les caractéristiques d'opérations suspectes d'un montant important. Dans ce cas, ce document doit être tenu à la disposition de la Cellule de traitement du renseignement financier (CTRF) sur simple demande.

- En cas de soupçon : procéder à la déclaration, à la CTRF, des sommes et opérations paraissant provenir d'activités illicites : trafic de stupéfiants, activités criminelles organisées, corruption et fraude.

De plus, les banques déclarent automatiquement à la CTRF toute opération dont l'identité du donneur d'ordre ou du bénéficiaire reste douteuse malgré les vérifications d'identité auxquelles les organismes financiers doivent procéder.

**2.3.2 Les dispositifs éthiques et déontologiques :**

Pour responsabiliser le personnel du secteur bancaire, la Banque d'Algérie a fixé des règles de bonne conduite traçant les limites et les devoirs éthiques des banquiers dans leur profession.

**\*Les règles de bonne conduite :**

Il existe des règles de bonne conduite de la profession a été reconnue par l'ordonnance n° 03-11 relative à la monnaie et au crédit qui, dans son article 105, instituant une commission bancaire qui veille au respect des règles de bonne conduite de la profession. Elle constate, le cas échéant, les infractions commises par des personnes qui, sans être agréées, exercent les activités de banque ou d'établissement financier et leur applique les sanctions disciplinaires prévues, sans préjudice d'autres poursuites pénales et civiles.

D'autant plus, la Banque d'Algérie a émis un code de déontologie adressé à l'ensemble des employés des banques (agents statutaires ; stagiaires ; contractuels ou détachés auprès de la banque), comportant les règles d'éthique, de déontologie et les normes à respecter par les agents de la banque dans l'exercice de leurs fonctions. Il ne porte pas préjudice à l'application des règles de droit commun, à la législation sociale et du travail, au règlement intérieur et au statut du personnel de la banque. Hormis les obligations des employés dictées dans ce code, ce dernier met en évidence la nécessité d'instaurer un climat d'ambiance dans le milieu de travail caractérisé par l'harmonie et le sentiment d'appartenance à l'institution, de même qu'ils doivent

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

veiller à ce que la solidarité, le respect mutuel et la politesse caractérisent les rapports entre collègues, quels que soient leurs niveaux hiérarchiques.

#### **\*Le secret bancaire :**

L'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003, modifiée et complétée, en renvoyant aux peines prévues par le Code pénal, consacre le principe selon lequel le secret bancaire n'est pas une simple obligation déontologique, mais une obligation légale dont le mépris est sanctionné pénalement sans préjudice de l'application de sanctions civiles et/ou disciplinaires (article 117 de l'ordonnance susmentionnée). Cette loi stipule que toute personne participe ou a participé à la gestion ou le contrôle d'une banque ou d'un établissement financier ou qui en est ou en a été l'employé, est tenu au secret professionnel, sous peine de sanctions prévues par le code pénal. Cependant, Le secret professionnel ou le secret bancaire ne sont pas opposables aux :

- Autorités publiques de nomination ou de désignation des administrateurs des banques et établissements financiers ;
- L'autorité judiciaire agissant dans le cadre d'une procédure pénale ;
- Autorités publiques tenues de communiquer des informations
- Institutions internationales habilitées, notamment dans le cadre de la lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
- La Commission bancaire ou à la Banque d'Algérie agissant pour le compte de cette dernière.

Ainsi, le secteur bancaire est doté d'un ensemble d'acteurs, certains d'eux comme les banques et les établissements financiers sont la principale facette chargée de fournir des produits et services aux entreprises et aux particuliers. D'autres comme les organismes para-bancaires sont chargée d'assurer des programmes de développement et de modernisation des banques et particulièrement de promotion des moyens de paiement. Tandis que l'ABEF est l'organisme chargée de représenter les banques et les établissements financiers. Cependant tout le système bancaire est placé sous la tutelle de la banque d'Algérie.

#### **2.3.3 Modernisation du secteur bancaire :**

Depuis plusieurs années, et plus précisément l'année 2017 a été marquée par des améliorations technologiques des systèmes d'information et des services bancaires notamment avec l'introduction de nouveaux produits bancaires d'un côté, et de la modernisation des outils de contrôle et de supervision d'un autre côté.

**\*La modernisation des produits et services offerts à la clientèle :**

**Suivant** la politique générale du gouvernement, la cadence de la modernisation a été accélérer à travers les actions suivantes (Rédaction AE, 2022):

-La densification du réseau bancaire pour un accès aux mêmes prestations sur tout le territoire national. Ainsi, le bilan fait état d'un nombre de 1692 agences bancaires en juin 2022, ce qui représente un guichet bancaire pour environ 26 000 habitants. Les banques publiques détiennent 75% des agences bancaires et 25% sont des agences des banques privées. Cependant, jusqu'à l'année 2019, il est enregistré qu'il existe 12 millions de compte bancaire dans le pays (contre environ 20 millions de comptes auprès d'Algérie Poste) et 2 862 100 cartes interbancaires CIB sont en circulation contre environ 7 400 000 cartes Edahabia pour Algérie Poste (Sekak, 2021).

-Le déploiement des banques algériennes à l'étrangers à travers l'acquisition des agréments d'installation d'une banque publique en France et ses filiales dans la zone de l'union économique et monétaire ouest africaine (UMOA).

- En terme d'inclusion financière, l'ensemble des banques en Algérie ont lancé des produits de la finance islamique à travers l'ouverture de 294 guichets islamiques.

-La mise en place d'un cadre réglementaire sur la finance participative par internet « crowdfunding ».

-La redynamisation de la bourse d'Alger et la modernisation de ses infrastructures par l'implantation de nouveaux systèmes d'informations des institutions du marché financier "Clearing" et de la COSOB.

-L'ouverture du capital des banques le 05 Décembre 2021. Cette nouvelle action permettra la hausse de la concurrence sur le marché bancaire ainsi que l'évolution et la modernisation des services bancaires. Selon Mohamed Haichour, expert financier, membre du club d'Alger du Centre algérien de diplomatie économique et membre du conseil scientifique de la Commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse (Cosob) : « La privatisation constitue un facteur majeur de renforcement et de modernisation des mécanismes du marché financier en réalisant une ouverture et développement international ». De plus, il affirme que : «la privatisation des banques permet d'attirer les fonds étrangers pour l'investissement sur le marché domestique, ce qui a pour conséquence de fournir des ressources réelles afin de financer le développement économique et

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

encourager les petits épargnants à exploiter leurs épargnes sur le marché financier » (Bedouani, 2021).

#### **\*Modernisation des outils de supervision :**

En 2018, les régulateurs bancaires ont continué à porter une attention particulière à l'évolution de la situation prudentielle financière des banques et des établissements financiers en fonction de l'évolution de la situation économique. En matière de modernisation des outils de supervision, le Système de Notation Bancaire a été capitalisé dans ses composantes on-site et off-site, d'une part, des missions d'évaluation sur place des banques et établissements financiers, ainsi que des missions de vérification et D'autre part, vérifier les différents états d'entrée et de sortie du système utilisé pour analyser automatiquement les documents comptables et de dépôt prudentiel des banques et des établissements financiers, d'autre part.

Dans le cadre de la mise en place du pilier II de Bâle III, la Banque d'Algérie a entamé des travaux de réforme de son processus de surveillance prudentielle par le développement d'une approche de contrôle basée sur les risques. Celui-ci se décompose en un système permettant des évaluations sur pièces et sur place des positions financières et prudentielles des banques et établissements financiers selon la méthodologie CAMELS, ainsi que des modèles prédictifs et institutionnels pour les états financiers et prudentiels de ces banques, apportant un complément d'analyse prospective et de pression d'exécution et un cadre de scénarios tress-testings dont les résultats sont organisés selon la même méthodologie CAMELS (Banque d'Algérie , 2018).

La section présentée ici représente une étape préliminaire importante dans notre étude empirique sur le secteur bancaire. Elle nous permettra de mieux comprendre l'environnement réglementaire et opérationnel dans lequel les banques opèrent en Algérie et les exigences qui leur sont imposées. Cette compréhension nous aidera à évaluer les actions individuelles des banques pour se conformer à ces exigences et à identifier les initiatives supplémentaires qu'elles ont prises pour renforcer leur performance.

En examinant les réglementations et les exigences opérationnelles, nous pourrions comprendre les règles de base auxquelles toutes les banques doivent se conformer, mais nous chercherons également à savoir si certaines banques ont adopté des normes plus strictes pour renforcer leur réputation et leur image de marque. En étudiant les actions individuelles des banques, nous pourrions également évaluer leur niveau de responsabilité sociale et leur engagement en matière de RSE.

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

En outre, cette section nous permettra également de connaître l'environnement concurrentiel dans lequel les banques évoluent en Algérie. Nous pourrions examiner la nature des relations entre les banques et leurs clients, les tendances de l'industrie bancaire, les opportunités de croissance et les défis auxquels les banques sont confrontées. Cette analyse nous aidera à identifier les facteurs clés qui influencent la performance des banques et les stratégies qu'elles adoptent pour faire face aux changements dans l'environnement concurrentiel.

Dans l'ensemble, cette section sera une base importante pour notre étude empirique sur le secteur bancaire en Algérie. Elle nous permettra de comprendre les tendances de l'industrie, les enjeux réglementaires et opérationnels, les actions individuelles des banques et leur engagement en matière de RSE. Ces informations nous aideront à évaluer la performance des banques et à identifier les opportunités d'amélioration pour le secteur bancaire dans son ensemble.

#### **Section 03 : Posture épistémologique et méthodologie**

Un travail de recherche repose essentiellement sur une épistémologie et une démarche méthodologique bien structurée afin de produire des connaissances servant à découvrir, comprendre ou à expliquer la réalité.

Pour ce faire, le chercheur doit en premier lieu comprendre la finalité de sa recherche, à cet effet, il dispose de deux grandes orientations : soit de construire un nouveau cadre théorique à partir de son observation de la réalité ; soit de tester une théorie déjà existante et la confronter empiriquement (Thiéart, 2014). Par la suite le chercheur est en mesure de suivre le design de la recherche dictée par son orientation choisie.

La présente section a pour but de répondre à la réflexion suivante : Quelle épistémologie et quelle méthodologie nous permettent de produire des résultats garantissant la validité de notre recherche ? Pour y répondre, il est nécessaire d'exposer les différents choix épistémologiques et méthodologiques ainsi que leurs caractéristiques.

Par conséquent, dans la présente section, nous présentons les différents paradigmes épistémologiques, les modes de raisonnement que le chercheur peut suivre ainsi que les différentes approches (qualitative, quantitative et mixte). Ces choix constituent des décisions que le chercheur doit prendre et qui se doivent en cohérence avec la finalité de sa recherche. Nous exposons aussi les différentes phases du processus de la recherche ainsi que les éléments qui lui sont indispensables.

### **3.1 Pole épistémologique :**

L'épistémologie est définie comme étant le discours de la connaissance, elle constitue une discipline philosophique visant à établir les fondements et les bases de la recherche scientifique, afin que celle-ci ait une véritable valeur à apporter. En d'autres termes, l'épistémologie est la manière dont les connaissances sont produites et justifiées. Elle s'articule autour de quatre dimensions : une dimension ontologique qui correspond à la nature de la réalité que le chercheur veut étudier ; une dimension épistémologique qui concerne la nature des connaissances produites ; une dimension méthodologique qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites ; et enfin une dimension axiologique qui s'intéresse à la valeur obtenue des connaissances produites. Cela veut dire que pour chaque recherche scientifique, le chercheur doit savoir la nature de son sujet, et sa réalité dans « l'instant T », la manière de l'aborder ainsi qu'il s'agit d'un sujet logique susceptible d'apporter une valeur ajoutée à la science (Thiétart, 2014).

De ce fait, l'épistémologie constitue un guide pour le chercheur lui permettant la conception d'une pratique scientifique cohérente, justifiée et contrôlée d'elle-même. Ainsi, la posture épistémologique offre au chercheur trois courants différents adaptés à son domaine de recherche. Le *positivisme* est le premier grand courant appliqué aux sciences de nature (sciences dures ou exactes), qui a été ensuite transposé sur les sciences humaines sont les sciences de gestion font partie. Le deuxième courant *l'interprétativisme* qui se voulait prendre la place du positivisme dans le domaine social, et qui par la suite s'est transformé en partie à un troisième courant « *le constructivisme* » qui est devenu désormais le courant dominant surtout dans le domaine de la gestion (Velmuradova, 2004).

Chacun de ces courants à sa propre vision sur la connaissance et sur le chemin de sa conception.

Dans la présente section nous exposons les différents courants épistémologiques, afin de se positionner dans le courant qui correspond à notre thème de recherche, ainsi pour choisir la méthodologie et les outils appropriés.

#### **3.1.1 Les paradigmes épistémologique :**

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'épistémologie se compose de trois courants, à chacun de ces courants ses propres logiques, arguments et visions. Un chercheur débutant doit tout d'abord savoir les particularités de chaque paradigme (courant) afin de pouvoir se positionner et adopter une réflexion épistémologique en harmonie avec son domaine et son sujet

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

de recherche. A cet effet, Velmuradova (2004) distingue trois cas de figure du positionnement du chercheur en fonction de ce que celui-ci considère comme compatible et logique ou non.

Dans le premier cas de figure, le chercheur **s'isole** dans un paradigme, en considérant que les autres ne sont pas compatibles avec sa recherche et donc il choisit de se positionner sur un seul courant épistémologique. L'isolation nécessite une profonde et véritable connaissance de la nature du sujet de recherche car elle est considérée comme (un acte de foi).

Le deuxième cas de figure concerne **l'intégration** qui prône sur la réconciliation des paradigmes afin de développer un standard commun.

Le troisième cas de figure concerne l'utilisation **des multiples paradigmes**, où le chercheur appréhende tous les paradigmes afin de répondre à la complexité des réalités et la variété des problématiques.

#### **\* Le courant positiviste :**

Ce courant vise à explorer une réalité sociale et la découvrir par des moyens empiriques. L'objet de recherche dans ce courant est indépendant du processus ayant conduit le chercheur à son élaboration. Le chercheur est objectif pratiquant l'observation des faits et des lois universelles invariantes que celui-ci tentent à les découvrir.

Cela veut dire que la réalité existe en soi, elle est indépendante du chercheur qu'il cherche de l'appréhender de manière empirique et de l'expliquer à travers une analyse logique (Boukaira et al, 2021)

Ce paradigme se compose de deux sous paradigmes, à savoir :

- Le positivisme logique : il se base sur l'existence d'une réalité unique et indépendante du chercheur. Ce dernier est objectif et neutre, il tente de découvrir une loi qui existe déjà et de déterminer la relation qui existe entre les phénomènes. Les connaissances produites sont le résultat de l'observation des faits particuliers pour les faire remonter à des lois générales. Les méthodes expérimentales et les méthodes de vérification d'hypothèses par des tests statistiques sont recommandées dans cette optique (Gavard-Perret et al, 2012).
- Le post-positivisme : Ce courant part du postulat que le chercheur n'est pas objectif, il doit tout mettre en œuvre pour avoir une objectivité maximale en contrôlant les conditions dans lesquelles il réalise sa recherche et sa méthode de collecte de données (Gavard-Perret et al, 2012).

**\* Le courant constructiviste :**

Ce courant est fondé sur l'interaction sujet-objet, il reconnaît que la réalité est conçue par l'intelligence humaine en interaction avec l'expérience. Cela veut dire, une fois l'activité mentale est introduite dans le processus de production de la connaissance, on fait appel au courant constructiviste (David, 1999). Le constructivisme a pour objet de comprendre des situations ou des phénomènes particuliers. La réalité est selon ce courant « subjective » où l'être humain construit sa propre réalité sociale (Dehbi et al, 2019).

**\* Le courant interprétativiste :**

Comme son nom l'indique, il s'agit d'interprétation des faits. Le chercheur dans ce courant essaie de comprendre et d'interpréter les significations du comportement humain plutôt que de généraliser et prédire les causes et les effets (Hudson & Ozanne, 1988). L'interprétativisme se base sur la compréhension des motifs, les raisons et les expériences subjectives liées au temps et au contexte (Neuman, 2007 ; Cité dans (Dehbi et al, 2019).

**3.1.2 Les formes du raisonnement :**

Les formes du raisonnement reflètent la manière de production des connaissances. En effet, il existe trois formes de raisonnement épistémologique : la déduction ; l'induction et l'abduction. David (1999) affirme qu'il n'y'a pas un moyen plus simple pour faire comprendre ces trois formes que de les reprendre en exemple.

**\* La déduction :**

Est une forme de raisonnement selon lequel si l'hypothèse fixée au départ est vraie, la conclusion doit nécessairement être vraie (Thietart et al, 2014). Elle consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale, autrement dit, elle va du général au particulier. Exemple (David, 1999) :

A : Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)

B : Ces haricots viennent du sac (cas)

C : Ces haricots sont blancs (conséquence)

La démarche hypothético-déductive est une démarche qui prend ses racines de la déduction. Elle consiste à fixer une ou plusieurs hypothèses et les confronter à la réalité pour porter un jugement sur la pertinence de ces hypothèses.

**\* L'induction :**

Elle est par définition un acte d'observation sur certaines régularités de certains faits. Elle consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie. Cette forme part de particulier au général. Exemple (David, 1999) :

B : Ces haricots viennent du sac (cas)

C : Ces haricots sont blancs (conséquence)

A : Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)

**\* Abductif :**

Selon Koenig (1993), l'abduction est une opération selon laquelle on tire de l'observation des conjonctures qu'il convient ensuite les tester et d'en discuter. Dans cette forme, le chercheur se base sur l'analogie et/ou la métaphore. Elle consiste à faire un rapprochement pour tirer des similitudes entre plusieurs éléments différents et d'en former un raisonnement et donc la recherche procède alors par association et par un lien qui existe entre les choses ou les faits (Cité dans Thiétart et al, 2014). Autrement dit, l'abduction relie une règle générale à une conséquence, si la règle est vraie on trouve la conséquence. Exemple (David, 1999) :

A : Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)

C : Ces haricots sont blancs (conséquence)

B : Ces haricots viennent du sac (cas)

Par conséquent, chaque forme de raisonnement sert la recherche à sa manière. La déduction permet de générer des conséquences, l'induction établit les règles générales et l'abduction construit des hypothèses. Ainsi, dans une recherche scientifique on peut combiner entre les trois formes à travers :

- Construire nos hypothèses de départ par l'abduction ;
- Emettre des réponses possibles aux hypothèses par la déduction ;
- Confirmer ou infirmer les règles mobilisées par l'induction.

### **3.1.3 Les approches de recherche :**

Il existe plusieurs méthodes de recherches dont le chercheur doit se situer pour choisir celle qui correspond à son objet de recherche et permet d'obtenir des résultats fiables.

#### **\* La recherche qualitative :**

L'approche qualitative est une méthode exploratoire basée sur une variété de techniques interprétatives ayant pour objet de décrire, décoder, traduire certains phénomènes sociaux qui se produisent plus ou moins naturellement (Van Maanen, 1983). La recherche qualitative se caractérise par une souplesse dans la construction progressive de l'objet de la recherche, elle offre au chercheur la capacité d'aborder des objets complexes. D'autant plus, Pires (1996) affirme que la recherche qualitative permet d'englober des données hétérogènes et de combiner différentes techniques de collectes de données. Enfin, Elle tend à valoriser la créativité et la solution de problèmes théoriques posés par les faits inconvenients (Doucet, 2002).

#### **\* La recherche quantitative :**

L'approche quantitative est une méthode scientifique de confirmation, elle consiste à tester des hypothèses sur des échantillons représentatifs de la population à laquelle les résultats de recherche seront généralisés. Cette approche se base principalement sur le raisonnement hypothético-déductif car la recherche quantitative suit une logique d'énoncer les hypothèses puis les tester avec des données empiriques pour confirmer ou infirmer les hypothèses (Dehbi et al, 2019).

#### **\* La recherche mixte :**

Johnson et al (2007) définissent l'approche mixte comme un type de recherche dans lequel un chercheur combine entre les deux approches qualitative et quantitative et tous ceux qui leurs sont appropriés comme outils de collecte de données, l'analyse et les techniques d'interférences à des fins d'approfondissement et de corroboration. De cette définition, on déduit qu'on peut joindre les deux méthodes simultanément, cependant, le recours à cette méthode est justifié par un ensemble de motivations que Green et al (1989) estiment que cette combinaison a pour objet de confirmer ou corroborer une explication, l'enrichir et/ou l'illustrer. De plus, cette méthode permet de se servir des résultats de la première méthode pour développer d'autres connaissances à travers la seconde et faire émerger de nouvelles interprétations. Ainsi, on donne à l'étude une ampleur et plus d'expansion (Cité dans Pascal et al, 2018).

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

Cependant, les questions qui se posent vis-à-vis de cette méthode s'articule autour du classement de l'utilisation de chaque méthode c'est-à-dire la quelle entre les deux doit être en premier ? Quels sont les éléments qu'on devrait choisir ? Quelles données doit-on en premier ? Et quel outil de chaque méthode peut-on l'utiliser pour avoir des résultats logiques et harmonieux ? Pour répondre à ces réflexions, il faut d'abord étudier *le design* type de la recherche. Selon (Thietart, 2003), le design d'une recherche est son architecture et la manière dont les différents éléments d'une recherche sont articulés. Il s'agit de définir clairement les moyens nécessaires pour répondre à la problématique en termes de la population/échantillon étudié, des besoins en information (sources), des techniques et instruments de recueil et de collecte de données, des méthodes d'analyse, et des résultats.

Il existe plusieurs typologies de design, elles se différencient dans les réponses qu'elles apportent et au degré de l'interaction entre les composantes dans les deux méthodes (Bendarkawi, 2022) :

*-Conception parallèle convergente* : Cette conception part du principe de l'utilisation des deux méthodes en parallèle et que les données qualitatives et quantitatives fournissent et produisent des résultats identiques. Le chercheur fusionne les résultats pour donner une analyse complète du problème de la recherche.

*-Conception complémentaire* : Il s'agit de produire des informations en se basant sur une des deux méthodes puis utiliser l'autre méthode pour soutenir les résultats principaux. Cette conception permet au chercheur de mesurer différentes facettes d'un phénomène afin d'en obtenir une compréhension plus riche (Albert et al, 2014 ; cité dans Benderkawi, 2022).

*-Conception séquentielles explicative* : Dans cette conception le chercheur effectue une recherche en deux phases. Dans la première phase, il effectue une recherche quantitative, analyse les résultats sur lesquels il se base ensuite pour les expliquer plus en profondeur par une recherche qualitative (Creswell, 2014).

*-Conception séquentielle exploratoire* : Le chercheur commence par explorer des données qualitatives et une analyse, puis il utilise dans un second temps la méthode quantitative. Le but de cette conception est de fournir des meilleures mesures avec des échantillons spécifiques de la population et de voir si les données de quelques individus (en phase qualitative) peuvent être généralisées à un large échantillon d'une population (en phase quantitative). Par conséquent, la recherche ici passe par trois phases, une phase d'exploration, une phase de développement

*Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

d'instrument et une troisième d'administration de l'instrument à un échantillon de population (Creswell, 2014).

**Tableau 3.2 :** Les différentes conceptions de la méthode mixte

Démarche	Relation quali/quant	Objectif
Séquentielle explicative	QUANTI-> quali	L'analyse qualitative fournit une explication ou interprétation des résultats quantitatifs, notamment lorsqu'ils sont inattendus.
Séquentielle exploratoire	QUALI-> quanti	L'analyse quantitative est utilisée pour tester certains résultats qualitatifs ou généraliser les résultats. Démarche de développement d'échelle, par exemple.
Triangulation	QUANTI<-> QUALI	Les analyses qualitatives et quantitatives sont aussi importantes l'une que l'autre. Les conclusions issues des deux méthodes augmentent la validité de la recherche.
Encastrement	QUALI (quanti)	Des données quantitatives sont collectées pour enrichir la description ou des analyses quantitatives sont effectuées à partir des données qualitatives.
Encastrement	QUANTI (quali)	La collecte et l'analyse qualitative décrivent quelque chose qui ne peut être quantifié, par exemple le processus qui explique les relations testées.

**Source :** Creswell et, 2013 (cité dans Thiéart et al, 2014)

### **3.2 Pole technique :**

Le pole technique s'agit du processus de recherche. Il indique les phases successives que doit parcourir le chercheur pour parvenir à des résultats acceptables. On distingue différentes phases de réalisation de la recherche. La première étape consiste à choisir un domaine de recherche et à construire l'objet. La seconde repose sur la formulation des hypothèses suivant des conditions déterminées. Une fois les grandes lignes de la recherche sont définies, le chercheur choisi les outils de collecte de données appropriés qui seront par la suite analyser et interpréter.

#### **3.2.1 Question et objet de recherche :**

Dans cette première étape, le chercheur précise le sujet sur lequel il veut travailler ainsi que le problème qu'il veut traiter.

#### **\*Objet de recherche :**

Il constitue la question centrale que la recherche tente à répondre et l'objectif que l'on cherche à atteindre. L'objet de recherche est le cœur de la recherche et son élément clé, il traduit le

*Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

projet de connaissance du chercheur et lui sert aussi de guide afin d'orienter ses recherches. Construire son objet de recherche est la première étape du processus, à travers son objet le chercheur « sait ce qu'il cherche », car cela lui permet de définir des limites à sa réalité qu'il envisage observer. Une fois l'objet de recherche est défini, l'architecture de la recherche sera clairement établie (Thiéart et al, 2014). Cependant, pour déterminer un objet de recherche, un chercheur doit d'abord se positionner sur un des courants épistémologiques, car à chaque courant un type d'objet qui lui correspond :

**Tableau 3.3** : l'identification de l'objet de recherche selon les courants épistémologiques

Le positiviste	L'interprétatisme	Le constructiviste
-L'identification d'incohérence ou d'insuffisance entre théories et les faits -Formulation d'une question (objet de recherche) -Découvrir la structure de la réalité.	-L'interaction entre le chercheur et les sujets étudiés -Développement d'une compréhension de la réalité -Définir les termes de l'objet de recherche	-Volonté de transformation des modes de réponse traditionnels (objet défini) -Elaboration du projet -Construction d'une représentation instrumentale du phénomène (l'objet prend sa forme définitif).

Source : Thiéart et al (2014)

*-Construction de l'objet* : Concernant le point de départ pour construire un objet de recherche, il existe plusieurs points qui peuvent être à l'origine de la construction d'un objet. Le chercheur est exposé à des situations pendant lesquelles il rencontre son point de départ. Il s'agit des faits observés, des opportunités de terrain, des modèles théoriques ou des phénomènes qu'il souhaite étudier ou encore des objets qui existent déjà et qui ont été étudiés de manière classique et qu'il souhaite l'étudier avec de nouvelles approches méthodologiques.

Le défi majeur auquel le chercheur doit faire face est de savoir délimiter son objet. En effet, le chercheur doit se donner un objet précis et concis de sorte que la problématique ne doit pas prêter à des interprétations multiples d'où est la nécessité de respecter les conditions d'une bonne problématique ou question centrale de recherche. Une bonne question de départ doit posséder trois qualités (Chabani et al, 2013) :

- La clarté : une problématique claire c'est une problématique précises qui se comprend aisément et concise car chaque mot est à sa juste place.
- La faisabilité : il s'agit de la capacité du chercheur à traiter sa problématique en termes de temps et de moyens logistiques.

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

- La pertinence : une problématique est scientifiquement pertinente si elle n'est pas moralisatrice qui évoque un sujet faisant appel à la moralité et qu'il s'agit d'une vraie question portant sur une chose qui existe ou qui peut exister.

-*Choix des données* : Les données sont perçues comme les prémisses des théories. Les chercheurs collectent et rassemblent des données brutes c'est-à-dire telles qu'elles sont sur la réalité ou sur le terrain de recherche, pour les traiter et les analyser par des instruments appropriés permettant de produire des résultats susceptibles d'améliorer ou renouveler les théories existantes. Ainsi on distingue entre deux types de données (Thietart et al, 2014) :

- Données primaires : les données primaires ont un statut de vérité parce qu'elles proviennent indirectement du terrain, elles ont le statut des données de « première main », car le chercheur est le premier à obtenir ces données. Elles proviennent généralement des (ex. : interviews et des instruments qui lient le chercheur directement avec son terrain de recherche.
- Données secondaires : ce sont des données de seconde main, elles ont un statut de vérité supérieur aux données primaires car elles ont été déjà étudiées, analysées, formalisées et publiées. Les données secondaires sont disponibles et facilement accessibles ce qui peut donner au chercheur le sentiment de complétude, tandis que sa base de données est incomplète.

#### **3.2.2 Construction des hypothèses :**

Les hypothèses constituent les réponses probables sur notre question centrale qui peuvent être vraies comme elles peuvent être fausses. A travers la recherche, les hypothèses seront soit confirmées soit infirmées. Les hypothèses permettent d'établir des relations entre les variables ou les concepts, guider la sélection des faits à observer et la sélection de la méthode de recherche à utiliser ainsi que les instruments d'investigation.

#### **\*Les conditions de validité des hypothèses :**

On ne peut dire que cette réponse probable est une hypothèse potentielle sauf si celle-ci répond aux conditions suivantes (Chabani et al, 2013) :

- Elle prédit une relation entre les variables ;
- Elle est une réponse provisoire à la question de départ ;
- Elle est simple et décrit un lien de causalité ;
- Elle contient des variables indépendantes et des variables dépendantes ;

*Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

- Elle doit pouvoir être soumise à des tests empiriques et être falsifiables.

**\*Les types d'hypothèses :**

Il existe trois grandes catégories d'hypothèses distinguées les unes des autres par la ou les formes de supposition qu'elles recouvrent (Pinto et al, 1969 ; cité dans (Aktouf, 1987) :

*-Les hypothèses qui supposent des uniformités catégorielles :* On désigne ainsi les formes d'hypothèses qui contiennent des suppositions de non variabilité de certains facteurs à l'intérieur de certaines catégories données quelles que soient les conditions par ailleurs. Un exemple de ce genre d'hypothèse peut être illustré par une formulation du genre : « Dans les classes les plus riches, les divorces sont plus nombreux relativement aux classes les plus pauvres. » Ici, on suppose en effet une uniformité catégorielle pour classes riches et pour classes pauvres. Le travail du chercheur va consister à faire ressortir les différences significatives qu'il peut y avoir du point de vue divorce (seulement) entre les deux catégories.

*-Les hypothèses qui supposent des liens logiques dérivés de corrélations observées :* Ici, il s'agit d'une forme de supposition qui présume que quels que soient les faits concrets et les particularités, lorsqu'une caractéristique généralement fortement corrélée à une seconde se trouve vérifiée, alors la présence de la deuxième se vérifie aussi. La raison de cette supposition étant qu'à toute minorité tenue en rapport d'hostilité ou de rejet est corrélée une forme ou une autre de comportement agressif, d'après la plupart des travaux. Le chercheur devra, dans ce cas, s'attacher à prouver des ressemblances entre ces différents groupes pour vérifier son hypothèse (ressemblances de comportements particuliers comportant agressivité). La présence (vérifiée) de la caractéristique « minorité » devrait impliquer celle (à vérifier) de la caractéristique « comportements agressifs ».

*-Les hypothèses qui supposent des relations entre variables analytique :* Ici il ne s'agit plus de liens (de causalité ou non) entre des catégories ou des faits plus ou moins concrets, mais de relations possibles entre variables plus ou moins abstraites. On remplace la réalité pour ainsi dire par des concepts analytiques et on établit des corrélations entre ces concepts.

**3.2.3L'échantillonnage :**

Royer et Zarlowski (in Thiétart et al, 2003) définissent l'échantillon comme l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies. Il s'agit de la cible que le chercheur veut étudier et effectuer des recherches. Cependant, la cible peut constituer une large population ou « population théorique » que le chercheur ne peut l'étudier dans sa totalité, de ce fait, il cherche

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

à prendre une partie de l'ensemble « échantillon » qui peut la représenter. La validation de l'échantillon dépend de sa validité externe permet d'étendre les résultats obtenus et sur d'autres éléments. La validité interne représente la pertinence et la cohérence des résultats obtenus sur l'échantillon par rapport aux objectifs déclarés du chercheur. Le défi majeur du chercheur consiste à bien choisir son échantillon. Ce choix suit différentes démarches d'échantillonnage (Velmuradova, 2004).

#### **\*Choix de l'échantillon :**

Il existe plusieurs facteurs qui déterminent le choix d'un échantillon. En effet, la taille de l'échantillon est l'un de ces facteurs. Elle consiste à estimer la taille minimale pour la validité de la recherche. Cette taille permet également d'atteindre un seuil de signification ou de crédibilité jugé suffisant et satisfaisant pour l'étude. On distingue deux d'échantillon (Velmuradova, 2004) :

- *Echantillon qualitatif* : Il s'agit de déterminer la population qu'on veut étudier pour un chercheur engagé dans une recherche qualitative qui nécessite une population de taille réduite pour effectuer des recherches plus ou moins approfondies. On distingue deux tailles :

→ Taille "Cas unique" : Le cas unique peut être assimilé à une expérimentation et se justifie par trois raisons : -La volonté du chercheur de tester une théorie existante ; -Un objet de recherche unique ou à caractère extrême ; -Inaccessibilité de l'objet à la communauté scientifique.

→ Taille "Cas multiples" : Plus la taille augmente plus la confiance accordée aux résultats est grande. Il s'agit de choisir une taille minimale qui peut satisfaire les objectifs de la recherche. Ce choix peut se faire à l'aide de deux principes : Principe de saturation (la taille adéquate est celle qui permet d'atteindre une saturation théorique et une redondance dans les résultats obtenus) ; Principe de répliques (on peut choisir les cas par rapport à leur similarité ou au contraire selon le caractère discriminant) (Yin, 1984 ; cité dans Velmuradova, 2004).

- *Echantillon quantitatif* : Ce type d'échantillon se base sur un mode de calcul suivant deux types d'objectifs :

→ Description de population : une **recherche descriptive d'une population** doit prendre en compte les **facteurs** suivants : *variance* de la population (dispersion des observations) ; *seuil de signification* (pourcentage de chances de se tromper) ; *précision de l'estimation* (intervalle de confiance) ; *techniques d'échantillonnage* (méthodes échantillonnage

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

modifient la variance de échantillons) ; *taille de population* (lorsque le taux de sondage est élevé).

→ Un test d'une hypothèse : il est nécessaire de prendre en compte les **facteurs** de l'importance de *l'effet* mesuré (amplitude ou la force de la relation entre les deux ou plusieurs variables) ; *puissance du test* (la probabilité de mettre en évidence l'effet étudié), nombre des *paramètres* (nombre des variables et d'effets d'interaction que l'on souhaite étudier),

#### **\*Méthode de sélection d'échantillon :**

Il existe plusieurs catégories de sélection d'un échantillon (Velmuradova, 2004) :

- *Echantillon probabiliste* : cette catégorie rassemble les méthodes dont leur population représente une probabilité connue à priori, et différente de zéro, d'appartenir à l'échantillon. Elle regroupe « méthode aléatoire simple ; systématique ; stratifiée ; stratifiée (proportionnel et non proportionnel et en degré) et méthode par grappes ».
- *Echantillon par choix raisonné* : cette catégorie repose fondamentalement sur le jugement du chercheur pour effectuer son choix. Elle permet de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur. Les résultats d'un échantillon par choix raisonné peuvent se prêter à une généralisation de type analytique.
- *Echantillon par quota (proportionnel ou non proportionnel)* : le troisième ensemble, qui n'est pas une méthode échantillonnage probabiliste, et ne permet pas donc, en toute rigueur, *inférence statistique*. Toutefois, dans certaines conditions de mise en épreuve, la méthode des quotas s'apparente à une méthode probabiliste et, par suite, on procède en pratique par *inférence statistique*.
- *Les échantillons de convenance* : Cette catégorie est composée des échantillons sélectionnés **en fonction des seules opportunités qui se sont présentées** au chercheur, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini *à priori*. Ce mode de sélection ne permet en aucun cas une *inférence statistique* ; il ne garantit pas non plus la possibilité d'une *inférence théorique*, que seule une analyse *à posteriori* de la composition d'échantillon peut parfois autoriser. De ce fait, les échantillons de convenance seront essentiellement utilisés **en phase exploratoire**, l'objectif n'étant que de préparer une étape ultérieure et non de tirer des conclusions. Dans ce contexte échantillon de convenance présente l'avantage de faciliter et d'accélérer le recueil des informations souhaitées.

### **3.3 Outils de collecte de données :**

Pour chaque méthode de recherche qu'elle soit qualitative ou quantitative, il existe des outils appropriés permettant un recueil de données optimale.

#### **3.3.1 Collecte de données dans la recherche quantitative :**

Pour cette méthode, l'outil le plus souvent utilisé est le questionnaire. En effet, le questionnaire est le moyen le mieux adapté pour réaliser des enquêtes et des sondages sur un large échantillon de répondants. Cet outil bien qu'il soit efficace dans le recueil des données, sa fiabilité dépend de la justesse de sa mise en œuvre (Baumard et al, 2014).

#### **\*Elaboration du questionnaire :**

L'élaboration du questionnaire se base sur trois étapes. La première étape consiste à la rédaction des questions qui conditionne le succès de l'enquête. En effet, le défi de l'enquêteur dans la rédaction se résume dans le fait de trouver le juste milieu entre les trois impératifs difficilement réconciliables : l'impératif de suivre un modèle théorique précis avec tous ses sens et concepts ; l'impératif du répondant qui doit être en mesure de comprendre le contenu des questions ; et enfin l'impératif des méthodes d'analyse des données imposées par les outils statistiques. Pour contourner ces défis, l'enquêteur doit rédiger ses questions à partir des hypothèses claires sous formes de questions précises permettant d'avoir des réponses fiables et des données exploitables.

La seconde étape consiste à choisir une échelle de mesure. Si les questions posées requièrent des réponses libres qui seront retranscrites telles qu'elles, le questionnaire est donc « ouvert ». Si les réponses sont libres mais qu'elles seront retranscrites par l'enquêteur dans une grille de réponses codifiées, alors le questionnaire est « semi ouvert ». Le questionnaire est fermé lorsque les réponses s'inscrivent dans une grille aux modalités de réponses pré codifiées.

La troisième étape concerne la structuration du questionnaire. En effet, un questionnaire bien structuré et bien présenté permet de recueillir un maximum de données exploitables et pertinentes. Pour bien structurer son questionnaire, l'enquêteur doit suivre une logique de passer par la question la plus simple à la question la plus compliquée et ouverte afin de ne pas décourager le répondant et abandonner dès le début. Les questions doivent notamment être regroupées dans des catégories thématiques facilitant le passage d'un thème à l'autre.

**\*L'administration du questionnaire :**

Il existe quatre modes d'administration les plus utilisés dans les recherches en management : questionnaire électronique ; questionnaire postal ; questionnaire téléphonique et le questionnaire face à face. A chacun de ces modes des coutes, un mode de contrôle et un temps de réalisation. Cependant, avant de lancer un questionnaire sur l'échantillon de l'enquête, il est primordial de le pré tester en administrant un premier questionnaire pilote en face à face avec un nombre limité de répondants. Cela permet de découvrir la validité et la pertinence des questions et des échelles de mesure.

**3.3.2 Collecte de données dans la recherche qualitative :**

Pour le présent, l'entretien est la technique principale pour réaliser les enquêtes. Il s'agit d'un outil visant à recueillir des données de discours d'un point de vue analytique, qui reflètent notamment l'univers mental conscient ou inconscient d'un individu. Il existe deux types d'entretien (Baumard et al, 2014) :

**\*L'entretien individuel :**

Est une situation de face à face entre l'enquêteur et le sujet. Le concept d'entretien repose sur la pratique d'interroger des sujets de manière plus ou moins ouvertement non instructive par l'enquêteur au sujet. On distingue entre 'entretien non directif et l'entretien semi-directif. Dans une entrevue non dirigée, l'enquêteur définit un sujet général sans interférer avec l'orientation des commentaires du sujet. Ses interventions se limitent à la promotion du discours de l'Autre, à la manifestation d'attitudes compréhensives, à la réactivation d'éléments déjà exprimés à partir du sujet, ou à l'approfondissement d'éléments du discours déjà énoncé. Pour les entretiens semi-dirigés, également appelés entretiens « ciblés », le chercheur applique les mêmes principes, sauf qu'il utilise des lignes directrices structurées pour aborder une gamme de sujets préalablement définis. Ce guide sera complété avec d'autres questions lors de l'entretien

**\*L'entretien de groupe :**

L'entretien de groupe consiste à réunir différents sujets autour d'un ou de plusieurs animateurs. Sa particularité est de placer les sujets dans une situation d'interaction. Le rôle du (ou des) animateur(s) est délicat car il consiste à faciliter l'expression des différents individus et à gérer la dynamique du groupe. L'entretien de groupe demande donc une préparation précise car les objectifs et les règles d'intervention des sujets, prise de parole et thèmes à aborder, doivent être clairement définis au début de l'entretien.

**\*L'observation :**

Est un autre mode de collecte des données fréquemment utilisée dans la recherche qualitative. Elle constitue un mode de recueil alternatif de l'entretien, où le chercheur observe lui-même la réalité, il peut donc analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution. Tout de même on distingue deux types d'observations (David, 1999) :

- *L'observation non participante* : elle peut prendre trois formes : la première consiste à observer la réalité « en caméra cachée ». C'est le cas, par exemple, lorsque des chercheurs en marketing étudient le comportement des clients d'une grande surface devant un linéaire de boissons à partir d'une séquence filmée à leur insu. La seconde consiste à interroger la réalité par voie d'entretiens, d'administration de questionnaires ou d'expérimentation en laboratoire. La troisième correspond à l'étude longitudinale, qui consiste, par analyse de documents et par entretiens, à reconstituer sur longue période l'histoire et la logique gestionnaire des transformations d'une ou plusieurs organisations.
- *L'observation participante* : Elle peut prendre, elle aussi, trois formes principales. La première reprend le principe de la caméra cachée, à ceci près que le chercheur est sur le terrain parmi les observés, sans que ces derniers le sachent. La seconde est une variante de cette première forme : le chercheur fait le même travail et vit les mêmes situations que les acteurs qu'il observe, mais ces derniers savent qu'il est un chercheur et qu'il va produire un certain nombre d'analyses et de résultats d'une autre nature. La troisième est un dispositif dans lequel le chercheur suit les acteurs partout où ils vont et dans tout ce qu'ils font, mais en se contentant d'être un observateur.

Hormis ces outils, il existe d'autres mesures « discrètes » pouvant aider le chercheur pour compléter son enquête. Les éléments offrant l'opportunité de mesures « discrètes » sont (Baumard et al, 2014) :

- Les traces physiques telles que le type de revêtement de sol (généralement plus résistant quand les lieux sont très fréquentés), l'usure des équipements collectifs ou individuels ;
- Les données courantes et publiques ayant trait à la démographie, aux activités politiques, aux décisions judiciaires ou encore émises par le mass média... ;
- Les données ponctuelles et privées telles que les niveaux de vente, l'évolution des parts de marché, les statistiques sectorielles ou encore les archives d'entreprise (décisions, correspondance...)

### *Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique*

- Les simples observations sur le comportement des individus, la gestion des distances et de l'espace dans les différentes pièces, la gestion du temps et plus généralement les mesures non verbales... ;
- L'enregistrement électronique des comportements, par vidéo et encore par pointage...

#### **3.3.3 L'analyse de contenu :**

L'analyse de contenu est une technique permettant de dévoiler l'orientation de l'auteur et son centre d'intérêt à partir de l'analyse des mots, des expressions, phrases ou paragraphes qui se répètent. Les textes (documents écrits ou transcription des discours ou d'entretien) sont découpés et séquencés selon les méthodes de codage et selon l'unité d'analyse que le chercheur choisi d'étudier. Les différentes unités d'analyse sont ensuite classées en un nombre limité de catégories ce qui implique souvent des traitements statistiques ou encore des analyses plus qualitatives du contexte dans lequel les mots apparaissent. En outre, pour analyser les données à travers cette technique, le chercheur peut avoir recours à deux types d'analyses (qualitative et/ou quantitative). Ce choix dépend de l'objectif du chercheur qu'il soit pour comparer, décrire, expliquer ou prédire.

#### **\*L'analyse quantitative :**

Elle se base essentiellement sur le comptage et le calcul des fréquences de chaque unité d'analyse, cela a des significations différentes selon leur emplacement dans le texte, d'où est la nécessité de joindre l'analyse qualitative.

#### **\*L'analyse qualitative :**

Cette analyse vise à évaluer l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de la mesurer. La différence entre l'analyse qualitative et quantitative réside dans le fait que le traitement quantitatif accorde de l'importance au « nombre de fois » et donc les données obtenues ont un aspect quantifiable chiffré, tandis que le traitement qualitatif s'intéresse à la « valeur d'un thème » si ce dernier à un emplacement important dans le discours (page entière, paragraphe, phrases, etc.) (Blanc et al, 2014).

En ce qui concerne le processus, l'analyse de contenu passe par plusieurs étapes. Dans un premier temps, le chercheur sélectionne le document ou transcrit le discours lié directement à sa problématique pour une éventuelle lecture. Le chercheur va ensuite formuler des objectifs d'analyse, c'est-à-dire, il va déterminer le but de cette analyse, soit pour comparer les informations obtenues, soit pour une description ou une explication. Par la suite, le chercheur découpe le texte en unités, puis élabore des règles de comptage et de codage (classification catégories), d'où la constitution d'une base de données qui sera ensuite analysée

*Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre  
méthodologique de l'étude empirique*

qualitativement ou quantitativement (traitement statistique). A partir des deux analyses, le chercheur peut ensuite interpréter les résultats obtenus (Bardin, 2013).

La méthodologie est une étape cruciale dans toute recherche, car elle permet de structurer et d'orienter la recherche en fonction du thème choisi. Elle permet également de définir les méthodes et les outils d'investigation les plus adaptés pour répondre à notre questionnement. En effet, nous avons adopté une méthodologie de recherche rigoureuse, en veillant à respecter les principes de validité et de fiabilité des données collectées et pour garantir l'objectivité de notre étude. En somme, la présentation de notre méthodologie nous a permis de déterminer les outils et les techniques d'investigation les plus appropriés pour répondre à notre questionnement.

**Conclusion chapitre III :**

Ce chapitre fait partie de notre recherche empirique, car il nous a permis d'aborder le contexte général de la recherche (l'Algérie) et le terrain de recherche (secteur bancaire). En effet, pour choisir un échantillon sur lequel nous entreprenons notre étude, nous avons abordé la RSE dans le contexte algérien de manière générale pour comprendre l'environnement réglementaire et opérationnel du pays. Nous avons constaté que la RSE en Algérie n'est pas explicitement prise en compte, mais elle est mise en avant par l'État et ses infrastructures à travers ses efforts pour l'application des objectifs de développement durable. Nous avons également saisi la crise sanitaire COVID-19 pour analyser comment la situation a pu favoriser l'expérimentation de nouvelles pratiques organisationnelles et l'adoption de comportements socialement responsables, notamment dans la promotion de la culture du devoir sociétal et environnemental. En effet, la crise sanitaire a prouvé que pour les entreprises, accompagner la société n'est pas un fardeau mais peut par contre constituer une porte d'entrée sur le marché et une clé pour attacher le nom de l'entreprise à une image de celle d'une entreprise citoyenne. Par conséquent, cela peut constituer un point de départ pour l'instauration d'une RSE plus formelle en Algérie. Dans la seconde section, nous avons opté pour étudier le secteur bancaire en Algérie, car nous avons constaté que ce secteur peut contribuer favorablement à la promotion de la RSE dans le pays et que peu d'études et de travaux s'intéressent à la RSE dans ce secteur. De ce fait, nous avons pris le temps d'examiner l'état actuel du secteur, son statut juridique et réglementaire, et sa composition afin de positionner notre thème de recherche sur ce terrain. Dans la dernière section, nous avons abordé l'aspect méthodologique afin de cerner les approches, les techniques et les outils méthodologiques permettant de traiter notre échantillon et d'apporter des résultats fiables à nos questionnements.

**Chapitre IV: La responsabilité sociale des banques en  
Algérie : méthodologie retenue, démarches d'analyse et  
résultats**

**Section 01** : Positionnement méthodologique de la recherche

**Section 02** : Cueillette, traitement et analyse des données

**Section 03** : Synthèse des résultats, implications et perspectives

## **Introduction chapitre IV :**

La méthodologie est la pierre angulaire de toute recherche scientifique rigoureuse. Elle est essentielle pour garantir que les résultats obtenus sont fiables, valides et pertinents. Dans ce chapitre, nous allons présenter le positionnement méthodologique de notre recherche. Nous allons expliquer comment nous avons conçu notre étude, en nous concentrant sur les choix méthodologiques que nous avons faits pour répondre à notre question de recherche.

Nous commencerons par présenter les approches et les méthodes choisis pour notre étude. Nous décrirons ensuite les différentes étapes de notre méthode de collecte de données, y compris la sélection des échantillons et les instruments d'investigations.

Nous présenterons aussi les résultats que nous avons obtenus et leurs interprétations afin de cerner des réponses et des conclusions à nos réflexions. Enfin nous discuterons des apports de notre recherche ainsi que ses limites, et nous proposons de nouveaux terrains d'investigation qui peuvent faire l'objet de d'autres recherches complémentaires à la nôtre.

### **Section 01 : Positionnement méthodologique de la recherche**

Dans cette section, nous exposons les différentes démarches méthodologiques que nous avons empruntées pour réaliser notre recherche. Dans un premier temps, nous présentons le protocole de la recherche et nous détaillons les différentes phases de construction de notre étude, les questions auxquelles cette recherche vise à répondre, ainsi que ses objectifs.

Dans un deuxième temps, nous présentons la population ciblée par notre étude ainsi que les différentes méthodes de sélection d'un échantillon permettant de représenter l'ensemble de la population visée, ainsi que les outils d'investigation adéquats permettant de tester les différentes hypothèses formulées et d'obtenir des résultats et des réponses fiables à nos réflexions.

#### **1.1 Construction et protocole de la recherche :**

Le processus de recherche que nous avons emprunté se regroupe en trois grandes phases :

##### **1.1.1 Phase d'élaboration d'un cadre de référence théorique :**

Nous pouvons qualifier cette première étape comme une phase de familiarisation avec notre sujet de recherche. En effet, la RSE est un sujet qui a été largement étudié. Pour cela, nous avons essayé de comprendre ce que les études antérieures et actuelles ont accompli dans ce domaine. En plus d'aborder les différents travaux antérieurs à l'échelle mondiale, nous avons

tenté d'étudier le sujet dans le contexte algérien en recensant les différentes actions et pratiques qui traitent implicitement ou explicitement la RSE en Algérie. Le but de cette étape est de développer une réflexion originale, trouver un terrain de recherche peu ou pas encore abordé dans les travaux traitant le cas de l'Algérie. Cela permet de contribuer à la réalisation de nouvelles connaissances et de mener une étude qui répond aux critères d'une bonne recherche scientifique.

### **1.1.2 Phase de conception :**

Après l'élaboration d'un cadre de référence théorique en matière de RSE et la détermination de son état actuel en Algérie, nous avons constaté que ce sujet enregistre un grand retard dans le pays, et il a été peu abordé notamment dans le secteur bancaire. Ce manque de travaux nous a inspiré pour construire l'objet de notre étude et choisir les banques en Algérie comme terrain pour entreprendre l'enquête. Le recours à un large éventail théorique et son confrontation avec l'état des lieux en Algérie, nous a permis aussi de fixer des questionnements et des hypothèses. De ce fait, nous avons constaté que notre recherche s'inscrit dans une logique positiviste, visant la découverte d'une réalité et l'explication des faits à travers la confrontation entre la théorie et la réalité.

-Par ailleurs, les objectifs ainsi que les caractéristiques de notre recherche, nous ont consolidé dans le choix d'une approche qualitative. En effet, la recherche qualitative est une approche qui cherche principalement à comprendre et analyser le comportement du sujet en question, et dans notre cas, nous tentons d'analyser le comportement des banques en matière de responsabilité sociale. L'objectif n'est pas d'obtenir une quantité importante de données, mais d'obtenir des données de fond.

-Afin d'apporter les réponses à notre réflexion, nous avons privilégié le raisonnement hypothético-déductif. Dans cette démarche, le chercheur pose une question de départ, Il formule des déductions ou des inductions en fonction des connaissances empiriques qu'il possède sur le sujet, il adopte ou construit une théorie, formule une ou plusieurs hypothèses de recherche (réponse provisoire à la question de recherche). Ensuite, le chercheur procède à des tests empiriques pour vérifier ou infirmer la ou les hypothèses pour découvrir la vérité qui correspondent aux faits (Ouaddi et al, 2020). De ce fait, nous avons fondé notre analyse sur une question de recherche principale qui vise à répondre à la réflexion suivante : « Dans quelle mesure les banques en Algérie démontrent un comportement socialement responsable ? »

La réponse à cette question nous permet d'étudier le comportement organisationnel des banques vis-à-vis la RSE, mettre en évidence les contours de leur stratégie déployée en la matière, afin d'identifier les différents modes d'appropriation de la RSE au sein des banques. De cette problématique, il en découle les sous-questions suivantes :

- 1)- Quelles sont les activités mises en place pour déployer des démarches socialement responsables au sein des banques en Algérie ?
- 2)- Quel est le degré d'insertion et de congruence entre les actions socialement responsables identifiées et l'activité de base des banques ?
- 3)- Dans quel volet de la RSE les banques sont impliquées en Algérie ?
- 4)- Comment peut-on qualifier le comportement des banques en Algérie vis-à-vis la RSE ?

En partant des postulats d'absence des référentiels et de standards en matière de RSE en Algérie et pour les banques en particuliers. Nous supposons que chaque banque peut s'engager dans la RSE à sa propre manière.

**H1** : Les banques mettent en avant des actions différentes en termes de RSE

De ce fait, chaque banque choisie des actions en fonction de sa politique d'offre des produits et des services.

**H2** : Les actions socialement responsables envisagées par les banques sont liées à son activité de base et à sa stratégie commerciale.

Vu la nature des activités bancaires à caractère financier et commercial, les banques suivent une logique purement économique visant la réalisation de profits à court terme. L'adoption de la RSE chez les banques ne se produit donc que sur des actions génératrices de profit. Les banques sont proactives et ne marquent leur présence que sur les volets qui engendrent une valeur ajoutée directe.

**H3** : les banques en Algérie marquent leur présence dans la RSE seulement sur les activités génératrices de profits figurant dans le volet économique ou les activités répondant aux exigences des parties prenantes figurant dans le volet social, tandis que, le volet sociétal et environnemental ne suscite que peu ou pas d'intérêt chez les banques.

En se référant sur les hypothèses précédentes, nous supposons que les banques ont un comportement socialement responsable mimétique.

**H4** : Les banques en Algérie adoptent un comportement mimétique qui se caractérise par une intégrité partielle des volets de la RSE. De ce fait aucune banque ne s'engage pleinement dans la RSE.

Dans cette phase, nous nous sommes référés à notre recherche théorique, plus précisément à la partie qui aborde la RSE du point de vue des institutions financières. Ensuite, nous avons défini l'approche méthodologique, ainsi que le type d'échantillonnage permettant de représenter le secteur bancaire. Toutefois, avant d'entamer notre investigation sur notre échantillon, il nous est apparu essentiel d'aborder le terrain à travers *un échantillon de convenance*. Cette méthode permet de sélectionner des cas *en fonction des seules opportunités* qui se sont présentées au chercheur, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini à priori. Les échantillons de convenance seront essentiellement utilisés en *phase exploratoire*, l'objectif n'étant que de préparer une étape ultérieure et non de tirer des conclusions. Dans ce contexte, l'échantillon de convenance présente l'avantage de faciliter et d'accélérer le recueil des informations souhaitées. Dans notre cas, nous avons choisi une banque "Crédit Populaire d'Algérie" comme cas témoin. Nous avons privilégié l'observation participante comme outil d'investigation. Le but de l'utilisation de cet outil est d'interagir avec les personnes susceptibles de nous délivrer des informations supplémentaires, pouvant orienter notre enquête. D'autant plus, pour une première étude du secteur bancaire, nous avons utilisé cet échantillon pour la réalisation d'une enquête visant à étudier l'aspect volontaire ou obligatoire de la RSE au sein des banques. Cela nous a permis de connaître de près la structure de la banque, son fonctionnement interne, ainsi que les documents ou d'autres supports qui peuvent nous aider lors de notre enquête (Mebarki & Hamou, 2020).

Ainsi, suite aux différentes constatations, les formes de données atteignant le domaine public qui peuvent être considérées comme faisant partie de l'activité sociale de la banque sont présentées dans la publicité de la banque (dépliant, affichages publicitaires), les magazines, les avis de presse, les instructions internes à la banque, les notes et circulaires émanant des différents organismes chargés de la régulation du système bancaire (Banque d'Algérie, l'ABEF, Ministère des finances, etc.). Ces supports peuvent être analysés pour identifier les pratiques sociales de la banque, mais aussi permettent de déterminer l'aspect volontaire ou obligatoire de

la RSE des banques. Dans l'idéal, toutes les communications d'une organisation devraient donc être contrôlées si l'on veut saisir toute la RSE d'une entité. Cependant, cela s'avère impossible, car il n'est pas certain d'identifier toutes les communications d'une banque en termes de temps et de quantité, surtout quand il s'agit d'étudier plusieurs cas. De ce fait, nous avons opté pour l'utilisation d'un nombre restreint d'instruments de collecte des données qualitatives pour une meilleure investigation.

### **1.2 Echantillonnage et ciblage des cas d'étude :**

Pour notre recherche, nous avons privilégié d'entreprendre notre enquête sur des études de cas multiples. Les raisons qui justifient ce choix sont les suivantes :

- L'absence de standardisation et de cadre référentiel en matière de responsabilité sociale des banques en Algérie. Par conséquent, chaque banque peut s'engager dans la RSE à sa propre manière. En effet, une banque peut s'engager dans une démarche RSE en privilégiant tout autant le bien-être de ses salariés, soutenir des initiatives citoyennes en faveur de la société, réduire drastiquement sa production de déchets et de consommation de l'énergie ou des consommables (papier, encre, cartouche, etc.). La liste des actions à mener est illimitée et indéterminée, elle définit le comportement de la banque en matière de responsabilité sociale, d'où la nécessité d'étudier plusieurs cas pour enfin cerner le comportement du secteur bancaire face aux enjeux de la RSE.
- La responsabilité sociale au sein des banques en Algérie est aussi un terrain peu abordé. Nous ne disposons pas d'informations antérieures ou de travaux empiriques suffisants pour constituer un cadre de référence en la matière.
- La nature de notre thème, qui vise à illustrer les modes d'appropriation de la RSE au sein des banques, est un travail qui nécessite d'étudier le comportement de plusieurs cas de manière approfondie pour pouvoir le généraliser.

#### **1.2.1 Présentation de la population :**

Les études de cas constituent une stratégie de recherche empirique applicable à des problèmes d'interactions plus ou moins implicites liés à un phénomène. Leur opérationnalisation consiste à (Chatelin, 2005) :

- Sélectionner un cas pertinent qui présente un potentiel illustratif intéressant.
- La sélection se fait en recherchant les cas qui répondent aux critères de représentativité analytique et statistique.

- Le cas sélectionné doit permettre également d'accéder à de multiples sources de données (entretien, documents, observations, etc.). Toutefois, la pertinence de l'étude de cas pour la problématique de terrain, de certaines questions de recherche, réside dans l'aptitude de ces données à traduire des concepts et des propositions théoriques non quantifiables.

Dans le cadre de notre problématique de recherche sur la RSE des banques, celle-ci se définit comme un ensemble d'actions envisageables par la banque en faveur de ses parties prenantes, la société et l'environnement. Par conséquent, la mesure de ce concept et de ses liens sous-jacents implique une investigation empirique dans le sens d'une collecte de données qualitatives.

Comme mentionné dans la section précédente, le secteur bancaire se compose de six (06) banques publiques et quatorze (14) banques privées à capitaux étrangers, dont une à capitaux mixtes. Donc, notre population est composée de vingt (20) banques. Cependant, nous avons choisi d'entreprendre notre enquête sur des cas sélectionnés à travers une méthode d'échantillonnage non probabiliste permettant une bonne représentativité du secteur.

### **1.2.2 Méthode d'échantillonnage :**

Pour la sélection des cas d'étude, nous nous sommes référés à l'échantillonnage par quota. En effet, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, cette méthode permet de reproduire les mêmes caractéristiques que celles de la population. Il faut d'abord choisir les variables qui serviront pour la sélection ultérieure des individus de l'échantillon. Cela suppose qu'un certain nombre de données statistiques de la population soient connues (par exemple : lieu géographique, âge, sexe, revenu, etc.). Dans notre cas, le secteur bancaire se compose de 20 banques, dont 30% sont des banques publiques et 70% sont des banques privées. Pour reproduire la même proportion, notre échantillon sera donc composé de dix (10) banques, dont trois (3) banques publiques qui représentent un taux de 30%, et 7 banques privées qui représentent un taux de 70%. Toutefois, pour choisir les banques qui figurent parmi les cas d'étude, nous avons procédé en pratique par inférence statistique. Cette dernière se base sur le calcul de la part de marché de chaque banque et sur le classement qui en découle, comme suit :

$$\text{Taux de dépôt} : (\text{Dépôt de la banque} / \text{Dépôt total du secteur}) * 100$$

$$\text{Taux de prêt} : (\text{Prêt de la banque} / \text{Prêt total du secteur}) * 100$$

Le choix de nos cas d'étude a été fait selon les banques qui détiennent la plus grande part de marché :

$$\text{Part de marché de la banque retenue comme cas} = \text{Classement descendant du (taux de dépôt+ taux de prêt)}$$

**Tableau 4.1** : Part de marché des banques privées

<b>Banque</b>	<b>Dépôt (En Milliards de DZ)</b>	<b>Prêt (En Milliards de DZ)</b>	<b>Taux Dépôt</b>	<b>Taux Prêt</b>
SOCIETE GENERALE ALGERIE (SGA)	335	208	2,70%	2,38%
BNP PARIBAS EL DJAZAIR	223	150	1,79%	1,72%
NATIXIS ALGERIE	157	76	1,26%	0,87%
GULF BANK ALGERIE (AGB)	237	197	1,91%	2,26%
ARAB BANK	72.6	53.54	0,59%	0,61%
CITIBANK ALGERIA	155	61	1,25%	0,70%
HSBC ALGERIA	62,75	43,06	0,50%	0,49%
TRUST BANK ALGERIA	97,09	107 ,90	0,79%	1,23%
FRANSBANK EL DJAZAIR	59,50	53 ,30	0,47%	0,61%
HOUSING BANK ALGERIA	83,60	35,60	0,67%	0,40%
EL BARAKA BANK	198	139,50	1,59%	1,60%
AL SALAM BANK	199	153,60	1,60%	1,76%
ARAB BANK CORPORATION (ABC)	48	51,45	0,38%	0,59%
<b>TOTAL</b>	<b>1 927,54</b>	<b>1329.95</b>	<b>15,56%</b>	<b>15,27%</b>

Source : Etablit par nous-même ; selon les données de Sekak (2022)

**Tableau 4.2** : Part de marché des banques publiques

<b>Banque</b>	<b>Dépôt (En Milliards de DZ)</b>	<b>Prêt (En Milliards de DZ)</b>	<b>Taux Dépôt</b>	<b>Taux Prêt</b>
BANQUE EXTERIEUR D'ALGERIE (BEA)	2875	1641	23,17%	18,84%
BANQUE NATIONALE D'ALGERIE (BNA)	2022	1438	16,29%	16,51%
CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE (CPA)	1813	1376	14,61%	15,79%
BANQUE DE DEVELOPPEMENT RURAL (BADR)	1390	1144	11,20%	13.13%
BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL (BDL)	1013	868	8,16%	9,96%
CAISSE NATIONALE D'EPARGNE PUBLIC (CNEP)	1366	912	11,01%	10,47%
<b>TOTAL</b>	<b>10 479</b>	<b>7 379</b>	<b>84,44%</b>	<b>84,73</b>

Source : Etablit par nous-même ; selon les données de Sekak (2022)

Cette sélection fait ressortir les cas suivants :

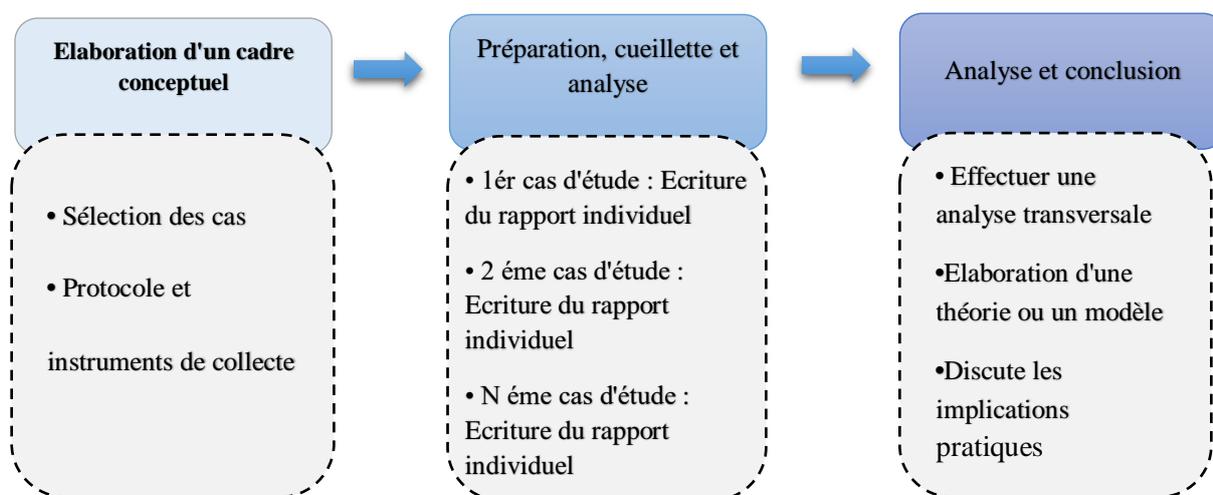
**Tableau 4.3 :** Les banques détenant les plus grands parts de marché

Banques	Taux Dépôt	Taux Prêt
BANQUE EXTERIEUR D'ALGERIE (BEA)	23,17%	18,84%
BANQUE NATIONALE D'ALGERIE (BNA)	16,29%	16,51%
CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE (CPA)	14,61%	15,79%
SOCIETE GENERALE ALGERIE (SGA)	2,70%	2,38%
BNP PARIBAS EL DJAZAIR	1,79%	1,72%
NATIXIS ALGERIE	1,26%	0,87%
GULF BANK ALGERIE	1,91%	2,26%
CITIBANK ALGERIA	1,25%	0,70%
AL BARAKA	1,59%	1,60%
AL SALAM BANK	1,60%	1,76%

Source : Etablit par nous-même

Puisque notre approche de recherche est plutôt déductive, où "le chercheur se donnera à partir d'une revue de littérature exhaustive un cadre théorique qui servira de référence pour analyser les cas sélectionnés et effectuer la comparaison inter-cas" (Prévost et al, 2015), l'analyse des cas se fera à travers la rédaction de rapports individuels pour chaque cas et la réalisation d'une analyse transversale :

**Figure 4.1 :** Canevas de l'analyse transversale des études de cas



Source : Etablit par nous-mêmes ; inspiré de Prévost et al (2015)

Après la détermination de l'échantillon, l'étape suivante consistera à choisir les instruments et les outils appropriés à la nature du secteur étudié et permettant d'accueillir un maximum de données fiables.

### **1.3 Analyse de contenu : Outil d'investigation**

Comme nous l'avons cité précédemment, l'analyse de contenu est une méthode qui permet de repérer, quantifier et évaluer les idées présentes dans un document donné, "le corpus", afin de construire une base de données exploitable permettant de vérifier les hypothèses de la recherche. Cependant, comme le stipule Gray (1995), cette méthode exige une définition exacte et précise de l'objet de recherche. En d'autres termes, on parle de critère d'objectivité. Ce dernier repose sur le principe de la similarité des jugements, c'est-à-dire que si l'on prend les avis de différents chercheurs sur la définition de la RSE, leurs réponses devraient être similaires pour identifier ce qu'est la RSE. Dans ce cas, la littérature dominante sur la RSE, que nous avons abordée dans les chapitres précédents, identifie quatre thèmes majeurs de la RSE qui représentent ses quatre dimensions : la dimension environnementale, économique, sociale et sociétale.

L'analyse de contenu passe essentiellement par trois phases distinctes : une pré-analyse visant la préparation des données, l'analyse et le traitement, puis l'interprétation et l'inférence des résultats. Nous nous sommes inspirés du processus de Wanlin (2007) pour structurer notre analyse.

#### **1.3.1 La phase de pré-analyse :**

Dans cette étape, le chercheur organise ses idées et fixe les objectifs de sa recherche en termes de données qu'il veut exploiter. Cependant, une analyse de contenu fiable et réussie dépend du bon choix du support à analyser.

Pour notre thème de recherche, nous avons tenté de déterminer les supports à exploiter et permettant de nous donner des données fiables sur les pratiques socialement responsables des banques. D'après l'échantillon de convenance étudié lors de la phase d'exploration, nous avons pu identifier les supports les plus utilisés et qui reviennent le plus souvent dans la littérature. Nous avons, donc, privilégié d'entreprendre notre analyse de contenu sur les rapports d'activités annuels des banques.

Le rapport annuel est utilisé comme le principal objet d'information pour les investisseurs, les créanciers, les employés, les groupes environnementaux et le gouvernement (Neu et al, 1998).

En plus d'être lu par les publics pertinents de l'organisation, le rapport annuel possède un degré de crédibilité qui n'est pas associé à d'autres formes de publicité.

De plus, le rapport annuel est non seulement un document statutaire, produit régulièrement, mais il représente également ce qui est probablement le document le plus important en termes de construction par l'organisation de sa propre imagerie sociale. Un autre point important : il est souvent admis que les questions sociales sont réalisées au détriment d'intérêts économiques et vice-versa. Cependant, la présentation des deux aspects financiers et sociaux dans le même document ou processus de rapport démontre dans quelle mesure l'organisation concilie ces questions (Gray, 1995). Selon Neu et al (1998), les divulgations narratives dans les rapports annuels permettent aux gestionnaires de mettre en scène et de diriger les pièces qu'ils souhaitent montrer à leur public, de choisir les personnages, de sélectionner le script et de décider quels événements seront soulignés et lesquels seront omis.

De manière additive à ces raisons, la présentation de l'information financière et l'information sociétale peut être interprétée de deux manières : par la confirmation ou par l'infirmité. En effet, lorsque l'organisation est rentable, la divulgation d'information sociétale confirmerait pour les parties prenantes qui accordent de l'importance à la société et/ou à l'environnement que le profit n'a pas été réalisé au détriment de l'environnement. Dans le cas contraire, dans les périodes de non-rentabilité relative, ces mêmes divulgations peuvent viser à convaincre les parties prenantes financières que les investissements sociétaux actuels se traduiront par un avantage et des bénéfices futurs.

Par conséquent, le rapport d'activité annuel constitue un outil particulièrement propice à communiquer sur le caractère responsable de la banque, qui nous a servi préalablement à la réalisation des enquêtes auprès des banques en Algérie (Mebarki & Hamou, 2022). De ce fait, nous avons opté pour entreprendre une étude longitudinale sur les rapports d'activité annuels comme première source de données. Les rapports annuels des banques concernent les périodes d'activités suivantes : 2018-2019-2020-2021, car nous avons jugé que quatre années d'activités peuvent être suffisantes pour illustrer l'engagement social d'une banque.

Hormis les documents et les supports (brochures, dépliants, etc.) qui peuvent aussi servir à nous instruire sur les pratiques socialement responsables de la banque, nous avons cherché d'autres supports alternatifs pouvant générer de nouvelles informations en temps réel et accessibles pour le public. Nous avons choisi d'entreprendre une seconde analyse de contenu des sites web des banques. En effet, comme l'indique ICAEW (1997, cité dans Oxibar, 2003), « l'internet est un

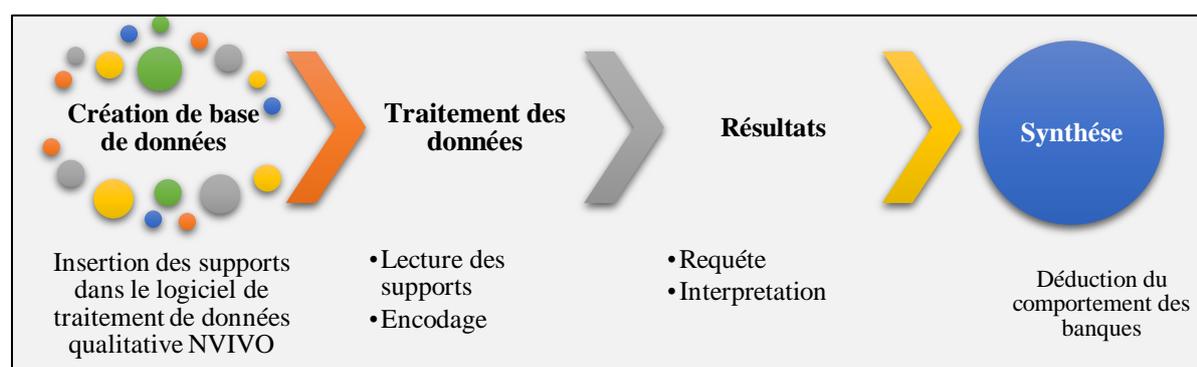
outil de communication de masse des données de l'entreprise ». L'étude de la diffusion d'information sociétale via ce support permettrait de se situer dans le prolongement des travaux de ces chercheurs (Oxibar, 2003). L'avantage des entreprises lorsqu'elles utilisent les sites web réside dans le fait d'établir des relations individuelles avec une partie prenante et que celle-ci puisse interroger et demander des informations grâce à la messagerie électronique. Communiquer avec les parties prenantes de façon immédiate permet d'établir une relation étroite entre les parties prenantes et l'entreprise en question. Les entreprises peuvent utiliser les moyens de communication de masse pour toucher une plus grande partie des parties prenantes, même à l'échelle internationale. De plus, grâce aux progrès technologiques, la diffusion virtuelle de l'information semble aujourd'hui plus avantageuse que les supports papiers en termes d'espace de stockage (illimité), de coûts et de moyens logistiques (impression et distribution). De même, cette information peut être actualisée en temps réel (Williams & Pei, 1999). De ce fait, les sites web offrent aux entreprises la possibilité de s'exprimer librement sur leurs activités en général et sur leur engagement sociétal en particulier. Elles peuvent même les utiliser conjointement avec les rapports annuels afin de présenter les actions les plus récentes mises en avant par l'entreprise à l'instant « T ».

Après avoir choisi les supports d'analyse à utiliser, nous avons procédé à une lecture « flottante » pour faire une première connaissance avec le document en question, pour une éventuelle seconde lecture plus approfondie, ce qui permet une meilleure saisie des messages apparents.

### **1.3.2 Exploitation des supports :**

Avant d'entamer la phase d'exploitation de nos supports choisis, nous avons suivi une démarche bien structurée afin d'unifier et traiter les cas de l'échantillon de la même manière. La démarche se concrétise par les étapes illustrées dans la figure suivante. Chaque étape sera détaillée dans les paragraphes qui suivent.

**Figure 4.2 :** Processus de la démarche d'exploitation des supports



Source : Etablit par nous-mêmes

L'exploitation des documents renvoie au traitement des données à travers le codage, le décompte ou l'énumération en fonction des consignes préalablement établies (objectifs de recherche et indicateurs fixés). Pour ce faire, nous avons suivi les démarches ci-dessous (Wanlin, 2007) :

**\*Élaboration d'une grille de catégories :** il s'agit d'identifier les catégories et les sous-catégories rassemblant les mêmes éléments ayant des caractéristiques communes en se référant à des indicateurs préalablement déterminés (items). En effet, les items permettent d'indiquer à quelle catégorie et sous-catégorie cette information doit être rattachée. Pour une meilleure appréciation des actions implicites ou explicites mises en avant par les banques, nous avons choisi des items qui reflètent des initiatives au-delà de ce que le secteur et l'activité bancaire exigent des banques.

**Tableau 4.4 :** la liste des catégories, sous-catégories et les items

<b>❖ Catégorie n°1 : Volet social</b>	
<b>Client :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Qualité des prestations bancaires (rapidité dans le traitement des dossiers, d'émission des carnets de chèques, des cartes bancaires et toutes autres prestations)</li> <li>-Proximité et continuité de services</li> <li>-conseiller et être à l'écoute</li> <li>-Respect des exigences initiales des clients</li> <li>- Remontée de l'information claire et proactive sur le produit ou le service au client</li> <li>-Publicité non discriminatoire ou mensongère, conforme aux propriétés du produit</li> <li>-Politique de gestion des réclamations des clients</li> </ul>
<b>Employés :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rémunération équitable</li> <li>-Développement des compétences et les actions de formation</li> <li>-Maintien de l'employabilité</li> <li>-Image de l'organisme (valeur, culture, fierté...)</li> <li>-Condition de travail (mobilités, locaux, matériel...)</li> <li>-Sensibilisation à l'éthique, la confidentialité, à la non-discrimination,</li> <li>- avantages sociaux au-delà des droits réglementés</li> <li>-Santé et sécurité au travail</li> <li>-Des services de proximité pour les employés (crèche d'entreprise, restaurant, salle de sport, etc)</li> <li>-Liberté syndicale.</li> <li>-Dialogue sociale</li> <li>-Politique favorisant les femmes, les handicapés</li> <li>-Mesures d'aide des personnes qui quittent l'organisme pour la retraite ou autre</li> </ul>
<b>Actionnaire :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Remontée d'information économique, sociale et environnementale</li> <li>-Communication avec les actionnaires à travers des documents avec l'Assemblée Générale (AG), tels que les comptes de résultats, les bilans comptables et les rapports.</li> <li>-Implication des actionnaires Les comités consultatifs ou les réunions</li> <li>-Toutes autres actions favorisant la communication et l'implication des actionnaires</li> </ul>

*Chapitre IV : La responsabilité sociale des banques en Algérie : méthodologie retenue, démarches d'analyse et résultats*

<b>Autres parties prenantes :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Toutes actions en faveur des fournisseurs, direction et syndicats.</li> <li>-Toutes actions en faveur des parties prenantes indirectes de la banque.</li> </ul>
<b>❖ Catégorie n°2 : Volet économique</b>	
<b>Transparence :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Toutes mesures prises par la banque pour l'identification des clients</li> <li>-Toutes mesures prises par la banque pour l'identification de la provenance de l'argent</li> <li>- Toutes mesures de lutte contre le surendettement et la bonne gestion des fonds accordés aux clients,</li> <li>- Toutes mesures de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme</li> </ul>
<b>Inclusion sociale :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identification des actions d'inclusion des personnes considérées comme exclus de l'accès aux prestations bancaires</li> <li>- L'offre de crédits adaptée aux communautés défavorisées (par exemple, le rabais de taux d'intérêt sur les prêts en cas de difficultés de remboursement</li> <li>- l'accès aux crédits et aux services bancaires des clientèles traditionnellement mal prises en compte</li> <li>-la mise en place de services spécialisés pour les PME ou encore dans le cadre de partenariats avec des organismes à but non lucratif pour le soutien d'initiatives communautaires</li> </ul>
<b>Gestion des risques extra-financiers :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toutes actions mises en avant par la banque pour lutter contre : la cybercriminalité ; Défaillance des systèmes informatiques ; Le non-respect des règles internes, des lois et de la réglementation ; la corruption.</li> <li>-Protection des données des clients (divulgaration des informations concernant les clients)</li> <li>-Les mesures d'aide et de lutte contre la fraude et de détournement de fonds</li> <li>-Toutes autres mesures techniques assurant le bon fonctionnement de la banque</li> </ul>
<b>Autres formules économiques :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nouvelles formules de crédits destinées aux personnes en difficulté financière</li> <li>-Nouvelles formules de crédits en adéquation avec les valeurs des clients (ouverture des guichets islamiques)</li> <li>-Offre des prêts sans intérêts</li> <li>-Déclaration financières et des performances et explication des résultats</li> </ul>
<b>❖ Catégorie n°3 : Volet environnemental</b>	
<b>Politique environnementale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une véritable déclaration de l'existence d'une politique environnementale formalisée ;</li> <li>-Les déclarations d'intentions formelles ;</li> <li>-Les déclarations générales de type « la banque va... ; la banque fait... »</li> <li>- Communication sur la politique environnementale aux parties prenantes (site internet, rapport, etc...)</li> <li>-Toutes mentions de la durabilité ou du développement durable</li> </ul>
<b>Intégration de l'environnement dans le plan d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se désinvestir des entreprises non responsables.</li> <li>- Refus de financer les projets d'investissement polluant ou implantés dans des zones provoquant une atteinte ou un dommage à l'environnement</li> <li>-Investissement dans la biodiversité</li> <li>-Des offres aux organismes soumis à la limitation d'émissions de CO2</li> <li>-Construction d'immeubles avec des matériaux sélectionnés</li> <li>-Investissement dans les énergies renouvelables</li> <li>-Participation à des évènements environnementaux (campagne de reboisement, nettoyages des airs verts et des plages, etc.)</li> </ul>

*Chapitre IV : La responsabilité sociale des banques en Algérie : méthodologie retenue, démarches d'analyse et résultats*

<b>Politique liée au processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pratiques de recyclages, récupération</li> <li>- réduction des déchets</li> <li>-Diminution des consommations de carburant, de papier et de l'ancre</li> <li>-Économie d'énergie et des matières premières intégrées aux activités courantes</li> <li>-Economie d'énergie et l'utilisation de matériel consommant moins d'énergie</li> </ul>
<b>❖ Catégorie n°4 : Volet sociétal</b>	
<b>Activité communautaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-les accords et les participations avec les associations</li> <li>- Des œuvres de charités</li> <li>-Financement de fondations et organismes associatifs</li> </ul>
<b>L'éducation et l'art</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La participation au mécénat de compétences et l'intervention en milieu scolaire</li> <li>-Développement de l'enseignement en participant à des Forums, stages pour les étudiants, parrainage, journées d'études, etc.</li> <li>-Sponsoring dans le domaine du sport et la culture.</li> </ul>
<b>Autres activités connexes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participation à des actions d'information de la population et de sensibilisation</li> <li>-Toutes autres participations à des événements communautaires.</li> </ul>

Source : Etablit par nous-mêmes

Ce tableau est valable pour l'analyse des deux supports choisis. Afin de faciliter l'utilisation de cette grille et l'entrée des données dans le logiciel de traitement de données qualitative, nous avons attribué des codages aux catégories et aux sous-catégories sous forme d'abréviations inspirées de leurs initiatives :

**Tableau 4.5 : Codage des catégories et des sous-catégories**

Les catégories	Les sous-catégories	Codage
<b>Volet économique</b> (VE)	Autres formules économiques	VEAFE
	Gestion des risques extra-financiers	VEGEF
	Inclusion sociale	VEIS
	Transparence	VET
<b>Volet social</b> (VS)	Client	VSC
	Employé	VSE
	Actionnaire	VSA
	Autres parties prenantes	VSPP
<b>Volet sociétal</b> (ST)	Activité communautaires	STC
	L'éducation, culture et sport	STECS
	Autres activités connexes	STAAC
<b>Volet environnemental</b> (EN)	Politique environnementale	ENP
	Intégration dans le plan d'action	ENI
	Politique liée au processus interne	ENPI

Source : Etablit par nous-mêmes

**\*L'unité d'analyse :**

Conformément à d'autres études menées dans le cadre de l'évaluation de la divulgation sociale, nous avons choisi les phrases comme unité d'analyse. En effet, Ingram et Frazier (1980) stipulent que la phrase est facilement identifiable et moins sujette à des variations inter-

juridiques que les paragraphes ou les thèmes. Elle a donc été évaluée comme une unité appropriée dans les recherches antérieures. Les phrases permettent également de surmonter les problèmes liés à l'attribution d'une partie ou d'une page, tout en éliminant la nécessité de tenir compte du nombre de mots (Williams & Pei, 1999).

**\*Règles de mesure et de sélection des informations :**

Le but de cette étape est d'évaluer la qualité de l'information obtenue, de sélectionner celles qui peuvent illustrer le comportement des banques en termes de RSE et d'éliminer celles qui n'ont aucune valeur à ajouter. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur des règles de décision de la divulgation sociale (Hackston & Milne, 1996) :

- Les discussions sur les activités des administrateurs ne doivent pas être incluses dans les discussions sur les employés.
- Toute activité de parrainage doit être incluse, quelle que soit l'importance de la publicité.
- Toutes les divulgations doivent être spécifiquement indiquées, elles ne peuvent pas être implicites.
- Si une phrase comporte plus d'une classification possible, la phrase doit être classée en fonction de l'activité la plus mise en avant dans la phrase.
- Les innovations en matière de produits ou de services ne doivent pas être incluses sauf si elles dépassent ce qui est nécessaire pour être compétitif sur le marché ou pour attirer les entreprises.
- Toute divulgation répétée doit être enregistrée comme une phrase à part entière chaque fois qu'elle est discutée.
- Les discussions relatives à la qualité des biens et des services constitueront une information à retenir si elles contiennent la notification d'un changement de la qualité, par exemple l'accréditation à la série de normes de qualité ISO 9000 de l'Organisation internationale de normalisation.
- Les rapports annuels se présentent comme des documents comprenant des textes, des tableaux, des graphes, des diagrammes et des photos afin de raconter une ou plusieurs histoires à des publics variés (Maton, 2006).

- Les photographies sont parfois un outil puissant en matière de RSE que les divulgations narratives pour les parties prenantes qui n'ont ni le temps ni l'envie de lire chaque mot du rapport annuel et se contentent de le feuilleter, de regarder les images et éventuellement de lire la déclaration du président. Toute méthode de quantification ignorant de tels graphiques risque de donner une image incomplète des pratiques de RSE (Unerman, 2000). En effet, les diagrammes, les tableaux et les photographies permettent (Catellani, 2015) :
  - La transparence de l'idée et contribuent à orienter l'attention vers ce qui est important.
  - Ils constituent une trace qui garantit l'engagement de l'entreprise.
- L'analyse des photographies et des diagrammes se fait en comptant les légendes et les textes en surimpression associés. On effectue le codage d'une ligne correspondant à une légende. Tandis que le codage des textes associés suivra le même principe que pour les textes narratifs.
- Pour les tableaux (qu'ils soient monétaires ou non) fournissant des informations figurant dans la liste d'items, on effectue le codage du titre du tableau correspondant à une phrase.
- Pour les photographies, les tableaux et les diagrammes qui n'ont pas de légendes, de titre ou de texte associé, ils ne seront pas pris en compte car leur analyse nécessite une interprétation de la part du codeur, qui peut rencontrer des aspects ambigus, surtout en ce qui concerne le classement de la photographie ou du diagramme dans les items et dans les classes "nature" et "forme" de l'information. Il en résulte que toute tentative d'interprétation peut être subjective de la part du codeur.

### **1.3.3 Traitement des données :**

Dans cette étape, les données brutes obtenues lors de l'exploration des supports peuvent être traitées à l'aide d'opérations statistiques simples ou complexes en fonction des objectifs de la recherche. Cela permet de visualiser les résultats sous forme de tableaux, de diagrammes ou de modèles, qui illustrent ce que le chercheur a pu obtenir à travers l'analyse de contenu. Ensuite, ces illustrations peuvent être interprétées pour évaluer la valeur du support utilisé et la validité des objectifs fixés (Wanlin, 2007).

Pour cela, nous avons utilisé le logiciel de traitement de données qualitatives Nvivo, qui permet de gérer, de mettre en forme et de donner un sens aux données qualitatives (Deschenaux & Bourdon, 2005). En effet, NVIVO est un logiciel d'analyse qualitative de données conçu pour visualiser et analyser les données non structurées et qualitatives. Il peut traiter les informations

provenant de multiples sources et formats de fichier tels que des images, des entretiens audio ou vidéo, des articles de journaux, du contenu de pages web et de réseaux sociaux.

Pour analyser et évaluer les informations identifiées dans les rapports d'activités et les sites web, nous avons suivi les étapes suivantes :

**\*Étape 1 : Analyse de contenu catégorielle thématique :**

Le but de cette première étape est de recenser et identifier toutes les informations prouvant l'engagement des banques dans la responsabilité sociale ou sur l'un de ses volets. Pour ce faire, il s'agit d'encoder les informations et de les classer dans les catégories et sous-catégories thématiques qui leur correspondent. Pour parvenir à une analyse fiable, nous avons traité chaque cas individuellement en suivant les étapes ci-dessous :

- Création d'une base de données : pour chaque cas, nous avons créé une base de données dans le logiciel "NVIVO" contenant les quatre fichiers PDF des rapports d'activités ainsi que le lien de leur page web.
- Lecture et encodage des unités d'analyse (phrases) qui indiquent des informations citées explicitement ou implicitement, exprimant l'engagement social des banques : L'encodage consiste à affecter chaque unité d'analyse aux différentes catégories de la grille d'analyse. Les résultats obtenus permettent de donner un aspect quantitatif aux données recueillies.
- Lancement de requêtes pour visualiser les résultats de l'encodage : lors de cette étape, nous avons lancé trois requêtes afin d'analyser la qualité des informations obtenues :
  - **Requête n°01** : Contribution de la banque dans les volets de la RSE
  - **Requête n°02** : l'importance de l'information divulguée selon la localisation
  - **Requête n°03** : l'importance de l'information divulguée selon la forme

Tableau 4.6 : Analyse de contenu catégorielle thématique

Requête	Critères d'évaluation		Support concerné
<b>Requête 01 : Analyse de la forme</b>	<b>Information quantifiable</b> (Monétaire et/ou numérique)	L'information quantifiable est une information diffusée sous forme monétaire (le cas échéant, des bilans) ou sous forme numérique (nombre d'effectifs par exemple). Elle est considérée comme une bonne information, car elle permet de visualiser l'état d'évolution du thème étudié.	Rapport annuel + Site Web
	<b>Information littéraire</b>	L'information littéraire décrit l'action menée par l'entreprise.	
<b>Requête 02 : Localisation de l'information / Accès à l'information</b>	<b>Profondeur (1)</b>	-Information qui figure dans l'allocation du Directeur Général. -Une partie principale (classe) dédiée à l'information dont son titre apparaît au sommaire.	Rapport annuel
	<b>Profondeur (2)</b>	Une sous-classe est consacrée à la catégorie d'information	
	<b>Profondeur (3)</b>	Un paragraphe est consacré à la catégorie d'information au sein d'une sous classe	
	<b>Profondeur (4)</b>	L'information est fondue au sein d'un paragraphe.	
	<b>Niveau (1)</b>	Facilité d'accès à l'information RSE est un signal de l'importance donnée par la banque à ce thème. L'information apparaît sur la première page du site.	Site Web
	<b>Niveau (2)</b>	L'information est située sur une branche principale comme la page d'accueil dans l'arborescence du site <i>ou bien</i> un clic permet d'accéder à l'information depuis la première page.	
	<b>Niveau (3)</b>	L'information est située sur une branche secondaire (Onglet présentation de la banque par exemple) <i>ou bien</i> deux clics permettent d'accéder à l'information depuis la première page.	
	<b>Niveau (4)</b>	Information trouvée par hasard ou bien elle est située sur une ramure de niveau inférieur au niveau secondaire dans l'arborescence du site. Plus de deux clics permettent d'accéder à l'information depuis la première page.	
<b>Requête 03 : Analyse de la forme</b>	<b>Information quantifiable</b> (Monétaire et/ou numérique)	L'information quantifiable est une information diffusée sous forme monétaire (le cas échéant des bilans) ou sous forme numérique (nombre d'effectifs par exemple). Elle est considérée comme une bonne information, car elle permet de visualiser l'état d'évolution du thème étudié.	Rapport annuel + Site Web
	<b>Information littéraire</b>	L'information littéraire décrit l'action menée par l'entreprise.	

Source : Etablit par nous-même inspiré de Gray (1995) ; Oxibar (2003) et Koleva et al (2010).

**\*Etape 2 : Analyse des Niveaux d'intégration de la RSE chez les banques**

Lors de cette étape, nous cherchons à étudier en profondeur les actions mises en avant par les banques afin d'analyser le degré d'insertion et de cohérence entre les actions socialement responsables identifiées et l'activité de base des banques, les stratégies RSE ainsi que le degré de formalisation de la RSE chez les banques.

**- Analyse du degré d'insertion et de congruence entre les actions socialement responsables identifiées et l'activité de base des banques :**

Il convient de séparer les actions de RSE liées aux métiers de l'entreprise de ceux qui n'ont pas les mêmes affinités, objectives et convergences avec le métier de base de l'entreprise (Galvas, 2016) :

- RSE périphérique : L'adoption de la RSE se fait à travers des activités accessoires non liées au métier de base de l'entreprise
- RSE intégrée : La RSE est incluse dans la stratégie de l'entreprise et aux opérations quotidiennes.

**Tableau 4.7 :** Le degré d'insertion et de congruence entre les actions socialement responsables identifiées et l'activité de base des banques

Requête	Critères d'évaluation	
<b>Requête 03 : Analyse du degré d'insertion et de congruence entre les actions socialement responsables identifiées et l'activité de base des banques</b>	<b>Action intégrée</b>	-Action spécifique au contexte de la banque -S'appuie sur des compétences de base -Action intégrée dans le processus et dans la routine de la banque -Génératrice de revenus directs
	<b>Action périphérique</b>	-Actions occasionnelles qui ne font pas partie des opérations quotidiennes -Elles ne génèrent pas de revenus directs -Répondent aux besoins de la communauté et ceux des autres parties prenantes indirectes de la banque

Source : Etablit par nous-mêmes

**-Stratégie RSE :**

Il convient d'identifier les stratégies RSE envisagées par les banques selon la nature de l'information déclarée pour chaque action :

**Tableau 4.8** : les stratégies RSE envisagées par les banques

Requête	Critères d'évaluation	
<b>Requête 04 :</b>  <b>Stratégie RSE</b>	<b>RSE de simple discours</b> <b>(Information neutre)</b>	Toute déclaration de politique ou d'intention sans détail sur le contenu ou les moyens utilisés pour la mise en œuvre (Simple discours).  A travers cette stratégie la banque déclare avoir recours à une activité sociétale sans se lancer véritablement dans ses activités pour soutenir cet engagement.
	<b>RSE Discours + Action</b> <b>(Information bonne)</b>	Toute déclaration allant au-delà du minimum statutaire qui inclut (par exemple) des détails spécifiques permettant d'avoir une image estimable des actions de la banque (les intentions de la banque sont accompagnées par de véritables activités).
	<b>RSE négligée</b> <b>(Information mauvaise)</b>	Toute déclaration qui reflète ou pourrait refléter des actions à porter à la charge de la banque sans que celle-ci envisage des actions pour y faire face. A travers cette information, on peut connaître là où la banque enregistre un manque ou une défaillance.

Source : Etablit par nous-même inspiré de Gray (1995) ; Oxibar (2003).

**- Degré de formalisation :**

Le degré de formalisation de la RSE varie d'une entreprise à une autre, elle peut être mesurée sur une échelle de comportement stratégique en allant de l'entreprise la moins engagée dans la RSE (non concernée) à l'entreprise la plus engagée (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). Dans notre cas, nous avons utilisé la recherche textuelle comme outils. Il s'agit de l'identification du vocabulaire utilisé faisant référence à la RSE abordés sur les supports. Les banques qui se considèrent comme socialement responsable auront un vocabulaire riche par rapport à celle qui n'exprime aucun engagement, celle-ci n'utilise pas des thématiques faisant référence à la RSE. Le but d'étudier le vocabulaire est de savoir si la banque déclare formellement son engagement social et de savoir dans quelle catégorie elle se positionne.

**\*Etape 3 : Analyse du comportement stratégique sur chacun des indicateurs retenus**

Pour cette étape nous avons procéder à une méthode de scoring et de ranking afin de noter les actions des banques et différencier le comportement des banques les unes des autres. Pour cela, sur la base des données recueillis et traiter lors des étapes précédentes, nous avons procéder à une comparaison en attribuant des notes à chaque banque.

## **Section 02 : Cueillette, traitement et analyse des données**

Avant d'exposer les résultats obtenus des cas étudiés, il est important de clarifier les banques finales que nous avons choisies pour notre échantillon. Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, le choix des cas a été effectué en fonction de la part de marché détenue par les banques, par ordre décroissant : Société Générale Algérie, BNP Paribas El Djazair, Natixis Algérie, Gulf Bank Algérie, Citibank Algeria, Al Baraka, Al Salam Bank, Banque Nationale d'Algérie, Crédit populaire d'Algérie et Banque Extérieure d'Algérie. Cependant, deux banques de cet échantillon, Citibank et Natixis, ont été éliminées et remplacées par deux autres banques, Arab Bank et Trust Bank, qui les suivent dans le classement de part de marché.

Citibank Algeria et Natixis Algérie publient des rapports annuels globaux qui rendent compte de l'activité générale du groupe dans différents pays du monde. En particulier, le rapport annuel global de Natixis Algérie s'étend sur 522 pages, dont 62 pages sont dédiées à la RSE. Cette proportion importante suggère que la banque est très avancée en matière de RSE, répondant ainsi aux normes et exigences internationales applicables dans les pays d'origine de la société.

Citibank Algeria dispose d'un rapport spécialement dédié à la RSE et au développement durable, qui couvre l'ensemble des efforts du groupe dans ce domaine. Cependant, les actions décrites dans ce rapport concernent l'ensemble du groupe, c'est-à-dire plusieurs pays, ce qui peut biaiser les résultats de notre recherche si nous ne pouvons pas conclure si ces activités s'appliquent spécifiquement au cas de l'Algérie. Pour préserver la crédibilité de nos résultats et respecter le nombre de cas initialement fixé, nous avons donc décidé de remplacer ces deux banques par Arab Bank Algérie et Trust Bank Algérie, deux banques qui détiennent une part de marché importante selon le classement précédent.

### **2.1 Analyse de contenu catégorielle thématique :**

Il s'agit d'identifier les actions spécifiques que les banques mettent en avant dans leurs rapports annuels, d'analyser la manière dont ces actions sont présentées car cela peut affecter la perception des parties prenantes. Nous allons également interpréter ces évaluations pour chaque cas afin de donner un aperçu de chaque banque en matière de RSE.

### 2.1.1 Identification des actions mises en avant par les banques :

Nous identifions les taux de contributions de chaque banque dans les quatre volets de la RSE comme suit :

➤ **Contribution des banques dans les volets de la RSE :**

**Tableau 4.9 :** Taux de contribution des banques dans les volets de la RSE

Banque/ Volet RSE	Volet économique	Volet social	Volet sociétal	Volet environnemental	TOTAL
<b>BNP Paribas</b>	23.52%	44.14%	20.73%	11.70%	100%
<b>SGA</b>	7.51%	27.23%	27.23%	2.34%	100%
<b>AGB</b>	4.51%	62.92%	27.23%	2.34%	100%
<b>ABC</b>	53.47%	43.58%	2.93%	0%	100%
<b>TRUST</b>	48.79%	51.21%	0%	0%	100%
<b>CPA</b>	67.67%	24.22%	8%	0%	100%
<b>BNA</b>	56%	36%	8%	0%	100%
<b>EL BARAKA</b>	41.63%	26.37%	32%	0%	100%
<b>EL SALAM</b>	34.97%	62.23%	2.80%	0%	100%
<b>BEA</b>	25.33%	74.67%	0%	0%	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à travers l'analyse de Nvivo

Les premiers résultats de l'analyse documentaire révèlent une multitude d'actions envisagées par les banques, réparties de manière plus ou moins différentes d'une dimension à une autre :

\*La BNP Paribas El Djazair accorde une importance croissante au volet social, représentant 44,14% des actions identifiées dans son rapport annuel. La banque accorde également une attention comparable aux volets économique et sociétal, avec des taux respectifs de 23,52% et 20,73%. Le volet environnemental est le moins mis en avant, mais reste présent dans les actions identifiées avec un taux de 11,70%.

\*La SGA accorde le plus d'importance au volet social avec un taux de 53,65%, ce qui montre son engagement envers ses parties prenantes. Le volet sociétal est également important pour la SGA avec un taux de 22,36%, démontrant son implication auprès de la communauté. Le volet économique arrive en troisième position avec un taux de 19,51%, tandis que le volet environnemental enregistre le taux le plus faible de 4,48%.

\*Pour AGB, le volet social enregistre le taux le plus élevé (62.92%), ce qui montre que la majorité des actions de la banque sont mises en avant dans ce volet. Le second taux est

*Chapitre IV : La responsabilité sociale des banques en Algérie : méthodologie retenue, démarches d'analyse et résultats*

enregistré par le volet sociétal (27.23%). Tandis que les deux volets économique et environnemental enregistrent les taux les plus faibles (7.51%) et (2.34%).

\*Les résultats d'ABC montrent que la banque s'investit dans le volet économique avec un taux de (53.47%), suivi du volet social avec un taux de (43.58%). Le volet sociétal enregistre un taux faible de (2.93%). Cependant, aucune action n'a été enregistrée dans le volet environnemental.

\*La BNA est active sur le volet économique avec le taux le plus élevé enregistré (56%), suivi du volet social avec un taux de (36%). Le volet sociétal enregistre un taux faible de (8%), tandis qu'aucune action n'a été enregistrée dans le volet environnemental.

\*Les actions mises en avant par la Trust Bank concernent seulement les deux volets social et économique. Les autres volets sociétal et environnemental n'enregistrent aucune information ou donnée.

\*Le CPA est présent sur trois dimensions de la RSE, le volet économique enregistre le taux le plus élevé (67.67%). Le volet social est en deuxième position avec un taux de 24.22%. Le volet sociétal représente un taux de 8%. Cependant, aucune information n'est disponible sur le volet environnemental ni dans les rapports de la banque ni sur son site web.

\*El Baraka enregistre le taux le plus élevé dans le volet économique (41.63%), suivi par le volet sociétal (32%), et en dernier le volet social. Cependant, aucun enregistrement n'a été signalé dans le volet environnemental.

\*El Salam Bank accorde de grands efforts au volet social, qui représente 56.69% de ses activités recensées, contrairement aux autres volets qui ont des taux plus faibles. En deuxième position, le volet économique enregistre un taux de 31.84%, suivi du volet sociétal avec un taux de 11.47%. Cependant, aucun enregistrement n'a été signalé dans le volet environnemental.

\*La BEA est présente dans les volets économique et social, mais totalement absente dans les deux autres volets (sociétal et environnemental).

Afin de faciliter la compréhension de ces résultats, nous présentons ci-dessous une ventilation des activités les plus et les moins importantes dans lesquelles les banques contribuent dans chaque volet de la RSE.

*Chapitre IV : La responsabilité sociale des banques en Algérie : méthodologie retenue, démarches d'analyse et résultats*

➤ **Les actions spécifiques par lesquelles les banques participent à la RSE :**

**Tableau 4.10 :** Les actions entreprises par les banques pour contribuer à chaque volet de la RSE

Banque/ Volet	Volet économique				Volet social				Volet sociétal			Volet environnemental		
	VEAFE	VEGEF	VEIS	VET	VSA	VSAPP	VSC	VSE	STAAC	STC	STECS	ENI	ENP	ENPI
<b>BNP Paribas</b>	52.27%	11.36%	0%	36.36%	49.40%	0%	37.35%	13.25%	7.70%	56.41%	35.89%	36.36%	54.54%	9.10%
<b>SGA</b>	52.09%	47.91%	0%	0%	26.53%	0%	32.57%	40.90%	10.90%	25.46%	63.64%	36.37%	9.09%	54.54%
<b>AGB</b>	6,25%	93,75%	0%	0%	17.17%	0%	50,74%	32,09%	39,66%	37,93%	22,41%	0%	100%	0%
<b>ABC</b>	7.54%	71.91%	0%	20.55%	35.29%	1.69%	31.09%	31.93%	12.50%	50%	37.50%	0%	0%	0%
<b>TRUST</b>	50%	50%	0%	0%	69,05%	0%	23.80%	7.15%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>CPA</b>	33.33%	50%	0%	16.67%	21.75%	0%	40.90%	37.35%	16.67%	50%	33.33%	0%	0%	0%
<b>BNA</b>	33.33%	0%	0%	66.67%	14.82%	0%	55.56%	29.62%	33.33%	50%	16.67%	0%	0%	0%
<b>EL BARAKA BANK</b>	0%	0%	2%	98%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%
<b>EL SALAM BANK</b>	0%	50%	6%	44%	71.91%	0%	7.87%	20.22%	22,22%	33,33%	33,33%	0%	0%	0%
<b>BEA</b>	65%	35%	0%	0%	92.98%	0%	7.02%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Source : Réalisé par nous-mêmes à travers l'analyse de Nvivo

Les résultats détaillés de chaque volet révèlent les traits comportementaux de chaque banque :

▪ **La BNP Paribas EL Djazaïr :**

-Le volet social est celui dans lequel la BNP Paribas El Djazaïr contribue le plus, avec un taux de 44,14%. Cette contribution se manifeste à travers des actions spécifiques envers les actionnaires, qui représentent 49,40% des actions sociales menées par la banque. En effet, la banque considère comme primordiale la communication avec ses actionnaires, en leur fournissant des informations sur les résultats économiques et commerciaux, tels que les bilans, les comptes de résultats, ainsi que des explications sur les performances de l'entreprise (notamment l'évolution des emplois et des ressources). Ces résultats sont présentés dans chaque rapport annuel, avec en moyenne 8 pages dédiées à cet effet, représentant ainsi 53% de la surface du rapport. La BNP Paribas El Djazaïr accorde une grande importance à la transparence de ces informations envers ses actionnaires.

- Les actions entreprises par la banque en faveur de ses clients sont un élément clé de sa contribution au volet social, représentant le taux de 37,35 %. Ces initiatives vont au-delà des exigences du secteur bancaire en matière d'activité bancaire, dépassant ce qui est nécessaire pour être compétitif sur le marché (comme indiqué dans les critères de décision décrits précédemment).

- La BNP Paribas El Djazaïr accorde une grande importance à ses employés en les considérant comme des collaborateurs, ce qui souligne l'idée d'un travail d'équipe et d'une participation active au sein de la banque. Les employés contribuent ainsi au volet social avec un taux de 13,25%. Contrairement à d'autres banques, la BNP Paribas El Djazaïr ne communique pas principalement sur les droits des travailleurs, mais plutôt sur leur implication dans les activités de solidarité et de mécénat, ainsi que dans d'autres initiatives de la banque. Cela est confirmé par des extraits de ses rapports d'activité, dans lesquels la banque souligne l'investissement de ses collaborateurs dans toutes les actions de solidarité qu'elle entreprend.

\*Le volet sociétal représente le deuxième taux le plus élevé (20.73%) et plus de la moitié des mesures prises par la BNP Paribas El Djazaïr dans ce domaine sont destinées à des activités communautaires visant à aider et subventionner la communauté (56.41%). Des exemples de ces initiatives sont : le soutien et l'accompagnement d'associations et de personnes en difficulté, la caravane humanitaire, le projet « 1 enfant, 1 livre, 1 sourire » et la collecte de vêtements neufs au profit des enfants pris en charge dans un orphelinat à Blida à l'occasion de l'Aid El Fitr. En

outre, la BNP Paribas El Djazaïr contribue à ce volet avec des initiatives de promotion de la culture (en partenariat avec l'Institut Français, la banque a parrainé cette année encore le « Prix de la Nouvelle Fantastique » qui vise à révéler des talents d'écriture algériens) ; du sport (soutien à des clubs et à des tournois sportifs tels que les tournois ITF organisés par le Club de tennis El Mansourah de Tlemcen) et de la santé (dans le cadre de la lutte contre la pandémie de Covid-19, la BNP Paribas El Djazaïr a fait don de plus de 16 millions de dinars d'équipements et de matériels médicaux aux hôpitaux algériens).

\*Les initiatives de la BNP Paribas El Djazaïr dans le volet économique semblent être axées sur la transformation digitale de ses services pour répondre aux attentes des clients en matière de simplicité, d'efficacité et de rapidité. L'utilisation de l'intelligence artificielle et l'open innovation sont des moyens pour la banque de se démarquer de ses concurrents et d'offrir une expérience client innovante. La digitalisation des services bancaires est une tendance mondiale dans l'industrie bancaire, qui permet aux banques de gagner en efficacité et en productivité, tout en offrant une expérience client personnalisée et simplifiée. La BNP Paribas El Djazaïr semble donc suivre cette tendance en proposant des solutions technologiques avancées pour se positionner comme une banque innovante et compétitive sur le marché.

\*La BNP Paribas El Djazaïr marque également sa présence dans le volet environnemental en déclarant sa politique éco-citoyenne visant à promouvoir l'environnement en faisant participer ses collaborateurs à des campagnes de nettoyage (J'aime ma plage), de reboisement (1 arbre 1 vie) et de réduction de l'utilisation de plastique (Green Company For Employees). De plus, la banque a démontré son engagement environnemental en installant des panneaux photovoltaïques pour l'agence du sud et quelques régions, en proposant un crédit vert pour la vente de kits GPL et de chauffe-eaux solaires, ainsi qu'un type de financement lié à l'efficacité énergétique (fenêtres double vitrage, climatisation plus efficace, etc.). Enfin, un mur végétal a été installé au niveau du nouvel accueil du siège social.

▪ **Société Générale Algérie :**

En ce qui concerne le volet social, 40,90 % de ces activités concernent les pratiques mises en avant par la SGA en faveur de ses employés. Ceci se traduit par les nombreuses actions initiées en faveur des employés. En premier lieu, la politique interne de la SGA repose sur la mobilité qui est une nouvelle manière de permettre à l'employé d'évoluer dans sa carrière : « La mobilité à la Société Générale Algérie s'inscrit dans la culture de l'entreprise et suscite de manière durable l'ambition des collaborateurs. » De plus, la Société Générale Algérie accorde un grand

intérêt à l'environnement des travailleurs. À cette fin, elle s'attache à améliorer constamment les conditions de travail. Les collaborateurs de la SGA bénéficient du plan « SAHETNA », qui est enrichi par des prestations couvertes par la banque, telles que la kinésithérapie, l'hémodialyse, l'aide à la procréation, la chimiothérapie et la radiothérapie. En dépit de ce que la SGA offre à ses employés, celle-ci cherche à les impliquer dans des initiatives socialement responsables, telles que les dons de sang en partenariat avec l'Agence Nationale de Sang au profit des personnes malades, le challenge sportif sur appareils au niveau du siège pour l'association ANIT, le parcours en kayak avec et pour l'association CHAM'S, etc.

-Les clients sont la deuxième partie prenante concernée par les actions du volet social, représentant 32,57 % de ces activités. S'inscrivant dans sa politique de diversification, la SGA répartit ses clients en segments selon leur activité (les professionnels, les entreprises, les employés de la fonction publique). À chaque segment, elle offre des produits et des services adaptés, mais aussi adaptés à la conjoncture du pays. Elle propose également d'autres produits connexes, tels que le leasing et la bancassurance. La Société Générale Algérie a intensifié sa relation avec ses clients et continue à renforcer sa présence sur le marché en les accompagnants et en ayant recours à de nouvelles technologies, telles que la robotisation des processus et les services de banque à distance.

-Les actionnaires sont la troisième partie prenante, et la SGA accorde de l'importance à cette partie en communiquant avec eux les résultats et les performances à travers les bilans, les comptes de résultats et les rapports des commissaires aux comptes.

-La SGA s'engage sur le volet sociétal avec des activités dans les domaines de l'art, de l'éducation et du sport, ainsi qu'en soutenant les communautés durant la pandémie de COVID-19. Elle a récompensé les lauréats de l'école des non-voyants 'El Achour avec des laptops et tablettes adaptés, sponsorisé le Ballet de St Petersburg et établi un partenariat avec la Fédération Algérienne de Rugby. De plus, elle a apporté un soutien financier et matériel aux hôpitaux et au personnel médical, ainsi qu'à des associations travaillant pour l'insertion professionnelle des jeunes et des enfants inadaptés mentaux. Le taux d'engagement de la SGA sur le volet sociétal est de 22,36%.

\*Le volet économique concerne toutes les activités commerciales et les innovations de produits et de services qui permettent à la SGA de se différencier des autres banques. Dans ce sens, la SGA propose une gamme de produits et de solutions Global Transaction Banking qui

permettent à ses clients de gérer et de financer leur trésorerie et de sécuriser leurs activités de commerce international. Cette offre GTB a entraîné des changements à la fois organisationnels et opérationnels. La SGA a été récompensée en tant que Best Trade Finance Provider en 2017, 2018 et 2019 par Global Finance, a obtenu la certification ISO 9001 et a remporté le prix de Market Leader EUROMONEY en 2020.

\*La SGA est engagée dans le volet environnemental, bien que son taux d'implication soit relativement faible (4,48%). Cependant, ses actions ont été récompensées par le "Prix de l'efficacité environnementale 2018-2019", grâce à des initiatives de gestion des déchets, de collecte et de recyclage de cartouches d'imprimante, ainsi que de réduction de l'utilisation de papier et d'archives au sein de la banque. De plus, la dimension environnementale est intégrée dans le plan d'action de la SGA, notamment par l'intégration systématique des dimensions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise (ESG) dans l'analyse et l'offre de solutions financières. En outre, la SGA a ouvert la première agence bancaire solaire en Algérie, utilisant des panneaux solaires à Ghardaia.

▪ **Arab Gulf Bank (AGB) :**

\*Le volet social est classé en premier rang, et la majorité des actions mises en avant dans ce volet sont destinées à servir les clients (50,74%). Ceci peut se justifier par les multiples offres et services innovants proposés par la banque, tels que les différents mécanismes d'accompagnement des clients (ouverture immédiate des comptes, les différentes cartes, refonte du site web, web marchand, service à distance, l'épargne START & SMART). Ensuite, les employés sont la deuxième partie prenante qui enregistre un taux remarquable dans ce volet (32,09%). En effet, AGB considère que la montée en compétences de ses collaborateurs est un élément incontournable de la stratégie de la banque. Elle dispose de son propre centre de formation entièrement aménagé pour accueillir les collaborateurs en formation dans les meilleures conditions. Elle offre également à ses employés des tarifs privilégiés pour leurs vacances, aussi bien en Algérie qu'à l'étranger, ainsi que des weekends de détente avec une prise en charge totale de la banque. Pour les actionnaires, AGB prend en compte cette partie prenante en communiquant les résultats et les performances réalisés.

\*Pour le volet sociétal, les efforts d'AGB sont répartis entre des activités de sensibilisation communautaire, la participation à des événements de la société et des activités pour la promotion de la culture, du sport et de l'éducation. En effet, la banque AGB est présente lors de journées d'étude et de portes ouvertes au niveau des universités et des écoles supérieures. AGB

s'engage également auprès des associations d'aide aux orphelins, aux handicapés et aux familles démunies. AGB est également active dans le domaine du sport et de la culture en accompagnant les associations sportives et culturelles.

\*Les activités mises en avant dans le volet économique concernent principalement la gestion des risques extra-financiers. Ceci peut être justifié par le fait que la vigilance est l'un des axes stratégiques de la banque. En effet, AGB considère que la gestion des risques constitue un élément primordial pour assurer la pérennité de la banque. En cas de force majeure telle qu'un séisme, un incendie ou un tremblement de terre, et dans le cas où les locaux de la banque ne seraient plus accessibles, un centre de repli a été construit et livré en 2017 pour assurer la continuité des activités. Cette infrastructure récente et de pointe correspond aux standards de sécurité en matière bancaire et permet d'assurer une substitution quasi-immédiate des plateformes existantes. Le data center est doté de tous les équipements nécessaires tels que des ordinateurs, un système d'exploitation et des serveurs.

\*Pour répondre aux exigences environnementales, AGB s'est investi dans la construction de son nouveau siège social, un "smart building" caractérisé par une technologie hautement écologique.

▪ **Arab bank Corporation :**

\*Pour le volet qui enregistre le taux le plus élevé (volet économique), ABC marque une forte présence dans les actions visant la gestion des risques extra-financiers et la transparence des pratiques. En effet, la stratégie d'ABC vise la conformité, qui se concrétise à travers l'ensemble des piliers suivants : lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, maintien et amélioration du dispositif de contrôle de la conformité, suivi régulier et fréquent des modifications des textes applicables aux opérations, prévention des conflits d'intérêts, protection des intérêts des clients et de la banque, ainsi que l'éthique et les normes professionnelles.

\*Dans le volet social, ABC enregistre des résultats comparables entre ses parties prenantes (clients, actionnaires et employés). En effet, ABC communique sur ses résultats financiers à travers les bilans et les tableaux des comptes de résultat, ainsi que les différentes évolutions en termes de ressources et d'emplois réalisés chaque année. Bien que ces informations relèvent de la transparence des pratiques, elles sont adressées à l'ensemble des actionnaires pour leur permettre de suivre les évolutions de l'activité bancaire. Pour ses clients, la responsabilité d'ABC se traduit par des actions de proximité et d'accompagnement en leur fournissant des

solutions digitales sécurisées. De plus, ABC s'efforce d'offrir à ses employés des avantages au-delà de leurs droits légaux, comme le lancement de la plateforme interactive "ABC Academy" qui permet aux employés d'avoir un accès gratuit et à distance à une librairie très fournie comprenant plus de 400 tutoriels financiers, bancaires et managériaux.

\*Les actions sociétales d'ABC se traduisent par sa participation à des journées d'études, des portes ouvertes et des ateliers en collaboration avec des écoles et des associations, comme l'atelier "Little Bankers" et les ateliers artistiques.

▪ **La Trust Bank :**

\*Pour ce qui est des détails des actions contribuant au volet économique, la Trust Banque participe essentiellement par des formules économiques et des procédures de gestion des risques extra-financiers. Citons à titre d'exemple : le lancement par Trust Banque de produits de finance participative tels qu'EL ISSTISNAA et EL MOUCHARAKA. D'autant plus, la banque met en avant une politique de sécurité basée sur la conformité au standard du Groupement d'Intérêt Economique Monétique (GIE-Monétique), un plan de continuité de l'activité visant à assurer le maintien des tâches essentielles ou importantes de la banque ou de l'établissement financier, puis la reprise planifiée des activités selon différents scénarios de crise. La banque maintient également une veille technologique et juridique sur le domaine de la sécurité des systèmes d'information et de la continuité d'activité et sensibilise ses employés à ces enjeux.

\*Le volet social se concrétise par la communication des résultats et des évolutions de l'activité bancaire aux actionnaires, ainsi que par les produits et services offerts par la banque allant au-delà de l'exigence de l'activité bancaire. Par exemple, la banque organise un événement annuel pour ses meilleurs clients, avec remise de trophées gratifiant leur fidélisation. La banque participe également au financement du projet RAHATI SMART, qui consiste en la production de smartphones assemblés en Algérie. Enfin, la banque participe à des événements d'accompagnement et de proximité avec ses clients.

▪ **Crédit Populaire d'Algérie :**

\*Le CPA est actif dans le domaine économique en proposant des produits et services adaptés à ses clients, notamment les PME et les TPE, dans le cadre des dispositifs d'aide destinés aux jeunes entrepreneurs. Cela montre que la banque est soucieuse d'accompagner et de soutenir les acteurs économiques locaux.

\*En ce qui concerne le volet social, le CPA accorde une grande importance à ses employés. La banque veille à garantir des conditions de travail saines et sécurisées pour ses salariés, tout en offrant des opportunités de formation et de développement professionnel pour favoriser leur

épanouissement. Le CPA est également présent dans la société en participant à des événements locaux et en soutenant des actions de sponsoring. De cette façon, la banque montre son engagement envers la communauté locale et exprime formellement sa responsabilité sociale.

\*En revanche, le volet environnemental ne figure ni dans les rapports de la banque ni sur son site web.

▪ **La Banque Nationale d'Algérie (BNA)**

\*En ce qui concerne le volet économique, la BNA se distingue par sa grande transparence en communiquant régulièrement sur l'évolution de ses activités et en fournissant des détails chiffrés. Par exemple, la banque présente les chiffres relatifs à ses activités de trésorerie, ses transferts à l'étranger ainsi que l'évolution de son portefeuille client. De plus, la BNA propose des produits et services qui vont au-delà de ce qui est exigé dans son métier de banque. Elle a notamment lancé une nouvelle solution de paiement mobile, le WIMPAY-BNA, qui utilise un QR CODE et offre également des guichets islamiques proposant une gamme de produits islamiques.

\*Le volet social de la BNA comprend des actions envers ses actionnaires, tels que la communication des résultats sous forme de bilans, ainsi que des actions envers ses clients. Ces derniers sont accompagnés et assistés grâce à la mise en place de mécanismes d'allègement des procédures et de digitalisation. La banque s'engage également dans des actions sociétales en participant à des journées d'études et en faisant des dons en numéraire au Fonds de Solidarité créé par les pouvoirs publics. Elle réaffirme également son engagement à travers des actions de sponsoring et de mécénat en faveur de divers organismes et institutions dans les secteurs de la formation, de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique, de la santé et de la culture.

\*En revanche, le volet environnemental n'est pas abordé dans les rapports de la banque ni sur son site web, ce qui laisse penser qu'elle ne prend pas suffisamment en compte les enjeux environnementaux dans ses activités.

▪ **El Baraka Banque**

\*Dans ses rapports, El Baraka Banque ne communique que sur ses performances et ses résultats financiers dans le cadre de sa démarche de transparence. En revanche, sur son site web, la banque met en avant ses actions sociétales dans une section dédiée.

\*Elle souligne notamment son engagement en faveur du financement des femmes au foyer sous forme de micro-crédit, sans percevoir de rémunération ou d'indemnisation (telle que la marge

de bénéfice, la commission ou les pénalités de retard) auprès des femmes. De même, elle propose une formule de financement pour les professionnels et les très petites entreprises afin de faciliter leur intégration dans le circuit bancaire, en assouplissant les conditions d'accès.

De plus, la banque utilise le Wakf comme outil de développement pour financer la création de propriétés sous forme de Wakf, favorisant ainsi une durabilité financière à long terme entre les générations. Dans le cadre de sa mission sociétale, la banque a mis en place un comité chargé de gérer et de distribuer une partie du montant de la zakat due, qui découle de ses bénéfices.

▪ **El Salam Bank**

\*En ce qui concerne le volet social, les activités d'El Salam Bank concernent en grande partie ses actionnaires. Cela se traduit par ses communications de résultats et de performances. En effet, les rapports de la banque n'ont pas de modèle standard. Certains rapports ne contiennent que des informations monétaires et des indicateurs financiers qui ne peuvent intéresser que les actionnaires, comme c'est le cas des deux rapports d'activités pour les années 2020 et 2021. Pour les employés, El Salam Bank déploie plusieurs projets visant à améliorer leur performance et leur productivité. À cette fin, la banque a instauré un mécanisme de gestion par objectifs concrétisé à travers un contrat de performance. Les employés bénéficient également de financement sans marge pour subvenir à leurs besoins.

\*Le volet économique se concrétise par des actions pour la gestion des risques extra-financiers et des mesures de transparence. En effet, la banque envisage des procédures visant à anticiper et minimiser les taux de risque, notamment en faisant passer ses activités bancaires par le conseil de la FATWA et de la Shari'a qui joue un rôle double pour filtrer et contrôler les opérations. Pour l'inclusion sociale, El Salam Bank met en place les fonds "Al-Qard al-Hassan" pour l'octroi de financements à des entrepreneurs nécessiteux, qui sont captés et présentés par des associations caritatives en charge de suivre et d'encadrer leur intégration économique et sociale.

\*Pour le volet sociétal, bien que la banque marque une faible présence, celle-ci a traité 100 dossiers dans le cadre de la prise en charge, le soutien et la subvention de différents projets : sociaux, environnementaux, sportifs, éducatifs, scientifiques et religieux. La banque a également participé à plusieurs activités et événements scientifiques et culturels dans le but de vulgariser les fondamentaux de la finance islamique. Elle envisage des programmes d'aide et de soutien en faveur des familles défavorisées en coordination avec des associations accréditées.

▪ **Banque Extérieure d'Algérie**

Les rapports des années 2018-2019-2020 ont une approche essentiellement financière et s'adressent en priorité aux actionnaires, ce qui peut laisser de côté d'autres parties prenantes telles que les employés, les clients, les partenaires, la communauté ou encore l'environnement.

Cependant, il est à noter que le dernier rapport annuel de l'année 2021 a pris une autre tournure en incluant des informations sur les activités économiques et sociales de l'entreprise. Cela montre que la banque est consciente de l'importance de prendre en compte les différentes parties prenantes et de rendre compte de son impact sur la société en général. Néanmoins, le rapport annuel de 2021 n'aborde pas le volet sociétal et environnemental. D'autant plus, la banque ne communique pas également sur ses engagements sociétaux et environnementaux à travers ces autres canaux de communication (site web).

**2.1.2 L'importance de l'information divulguée selon la forme :**

L'importance de l'information divulguée selon la forme fait référence à la façon dont une banque communique ses informations et ses données financières, économiques, sociales et environnementales. En effet, la forme de communication de ces informations peut jouer un rôle crucial dans la compréhension des parties prenantes, tels que les actionnaires, les employés, les fournisseurs, les clients et la communauté environnante. Une information complète et détaillée peut aider les parties prenantes à prendre des décisions éclairées en ce qui concerne leur relation avec l'entreprise.

**Tableau 4.11 :** Classement des actions RSE selon la forme d'information

<b>Banque/ forme de l'information</b>	<b>Info littéraire</b>	<b>Monétaire et numérique</b>	<b>TOTAL</b>
<b>BNP Paribas</b>	68.99%	31.01%	100%
<b>SGA</b>	77.27%	22.73%	100%
<b>AGB</b>	94.18%	5.82%	100%
<b>ABC</b>	79.17%	20.83%	100%
<b>TRUST Bank</b>	54.10%	45.90%	100%
<b>CPA</b>	56.59%	43.41%	100%
<b>BNA</b>	57.41%	42.59%	100%
<b>EL BARAKA Bank</b>	20.18%	79.82%	100%
<b>EL SALAM Bank</b>	44.30%	55.70%	100%
<b>BEA</b>	15.21%	84.79%	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à travers l'analyse de Nvivo

Sur les six banques de notre échantillon, soit 60%, qui communiquent sur leurs activités, elles utilisent principalement des informations sous forme de texte pour décrire les actions menées. Cette approche peut être justifiée par des actions discontinues et séparées dans le temps, pour lesquelles il est difficile de mesurer l'évolution de manière quantitative. Ces actions peuvent également être à caractère non quantifiable, justifiant ainsi l'utilisation d'informations littérales pour les décrire.

Le reste des cas, soit quatre banques, optent pour des informations de type monétaire et/ou numérique. Elles communiquent sur leurs bilans, leurs comptes de résultats et l'évolution de leurs soldes intermédiaires tels que les résultats, le produit net bancaire, les emplois et les ressources. Ces informations sont principalement liées aux aspects financiers mesurables et quantifiables de l'activité bancaire. Elles permettent ainsi d'évaluer la performance de la banque d'une année à l'autre.

Bien que les informations de type numérique ou monétaire soient plus crédibles pour le lecteur, elles ne concernent que les résultats et les réalisations de la banque, bénéficiant principalement aux actionnaires. Les informations littérales, quant à elles, peuvent fournir des détails sur les actions menées par la banque, mais peuvent être plus difficiles à évaluer pour le lecteur. Cependant, elles sont importantes pour donner une vue d'ensemble des activités de la banque, y compris celles qui ne sont pas directement liées aux résultats financiers.

### **2.1.3 L'importance de l'information divulguée selon la localisation :**

Pour mieux illustrer l'importance que chaque banque accorde à l'information divulguée, il est nécessaire d'exposer les résultats de chaque cas. Cela permet de visualiser quel volet de la RSE la banque met en valeur pour ses lecteurs.

▪ **BNP Paribas :**

**Tableau 4.12 :** Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas de la BNP Paribas

	Rapport d'activité				Site web				Total
	Prof 1	prof 2	prof 3	prof 4	Local 1	Local 2	Local 3	Local 4	
<b>Volet économique</b>	13,79 %	75,86 %	10,34 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>39</b>
<b>Volet environnemental</b>	4.54%	0 %	81.81 %	13.65%	0%	0%	0%	0%	<b>83</b>
<b>Volet social</b>	32,08 %	33,96 %	33,96 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>22</b>
<b>Volet sociétal</b>	8,33 %	0 %	70,83 %	20,83 %	0%	0%	0%	0%	<b>44</b>
<b>Total</b>	<b>19,83 %</b>	<b>34,48 %</b>	<b>39,66 %</b>	<b>6,03 %</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>188</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à travers l'analyse de Nvivo

Pour la BNP El Djazair, 75.86% des informations divulguées concernant le volet économique sont en profondeur (2), c'est-à-dire des informations faciles à trouver par le lecteur car elles se trouvent dans des classes figurant dans le sommaire. Cependant, pour le volet environnemental, 81.81% de ses informations sont en profondeur (3), représentées par des paragraphes fondus dans des sous-classes que le lecteur ne peut apercevoir sans les chercher. Les informations du volet social sont en proportion quasi-similaires entre les trois profondeurs (1), (2), et (3). Ceci peut être expliqué par le fait que les informations concernant les actionnaires prennent généralement une part très importante du rapport. Ensuite, il y a les clients que la banque essaie de fidéliser en mettant en évidence des actions qui sont au-delà de son devoir bancaire afin de se montrer différente des autres banques. Les informations du volet sociétal sont en profondeur (3). Ceci est dû à la multitude d'actions envisagées par la banque décrites dans des paragraphes, tel est le cas du sport, mécénat et culture. Selon ces taux, il est clair que la BNP Paribas El Djazair accorde de l'importance aux deux volets économique et social, en les mettant en évidence pour le lecteur.

▪ **Société Générale Algérie**

**Tableau 4.13** : Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas de la SGA

	Rapport d'activité				Site web				Total
	Prof 1	prof 2	prof 3	prof 4	Local 1	Local 2	Local 3	Local 4	
<b>Volet économique</b>	2,08 %	72,91 %	14,59 %	4,17 %	0%	0%	6,25%	0%	<b>48</b>
<b>Volet environnemental</b>	0 %	25,45 %	74,55 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>11</b>
<b>Volet social</b>	19,70 %	46,21 %	24,24 %	5,30 %	0%	0%	3,80%	0,75%	<b>132</b>
<b>Volet sociétal</b>	12,72 %	60 %	9,10 %	0 %	0%	0%	0%	18.18%	<b>55</b>
<b>Total</b>	<b>15,44 %</b>	<b>55,28 %</b>	<b>21,54 %</b>	<b>3,65 %</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0,34%</b>	<b>3,75%</b>	<b>246</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à travers l'analyse de Nvivo

A la lumière de ses résultats, il est clair que la SGA accorde de l'importance aux volets économique, sociétal et social. En effet, une grande partie des informations concernant ces trois volets est diffusée en profondeur (niveau 2), ce qui signifie que le lecteur peut accéder facilement à l'information car elle est déjà mentionnée dans le sommaire et prend une partie importante du rapport. De plus, la banque présente également des informations sur ces volets sur des fenêtres secondaires de son site web, démontrant ainsi l'importance qu'elle accorde à ces domaines. Cependant, les informations concernant le volet environnemental sont situées en profondeur (niveau 3), ce qui s'explique par le fait que la SGA considère que sa politique environnementale relève de sa responsabilité sociétale. Les activités liées à ce volet se trouvent donc dans des paragraphes au sein de la classe de la responsabilité sociétale de la SGA.

▪ **Arab Gulf Bank (AGB)**

**Tableau 4.14** : Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas d'AGB

	Rapport d'activité				Site web				Total
	Prof 1	prof 2	prof 3	prof 4	Local 1	Local 2	Local 3	Local 4	
<b>Volet économique</b>	0 %	100 %	0 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>39</b>
<b>Volet environnemental</b>	0 %	100 %	0 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>83</b>
<b>Volet social</b>	14,29 %	40,91 %	44,16 %	0,65 %	0%	0%	0%	0%	<b>22</b>
<b>Volet sociétal</b>	4,69 %	89,06 %	6,25 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>44</b>
<b>Total</b>	<b>10,65 %</b>	<b>58,87 %</b>	<b>30,06 %</b>	<b>0,42 %</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>188</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à travers l'analyse de Nvivo

AGB fait des efforts pour mettre en avant ses activités dans les volets : économique, environnemental et sociétal. En effet, une grande partie des informations relatives à ces volets est diffusée en profondeur (niveau 2), ce qui signifie que le lecteur peut facilement les trouver et qu'elles prennent une place importante dans le rapport. Cela montre qu'AGB souhaite communiquer et mettre en évidence ces activités économiques, environnementales et sociétales auxquelles elle participe.

▪ **Arab Bank Corporation (ABC)**

**Tableau 4.15** : Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas d'ABC

	Rapport d'activité				Site web				Total
	Prof 1	prof 2	prof 3	prof 4	Local 1	Local 2	Local 3	Local 4	
<b>Volet économique</b>	5,48 %	76,71 %	17,81 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>39</b>
<b>Volet environnemental</b>	0 %	0 %	0 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>83</b>
<b>Volet social</b>	17,54 %	60,53 %	21,05 %	0,88 %	0%	0%	0%	0%	<b>22</b>
<b>Volet sociétal</b>	12,5 %	87,5 %	0 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>44</b>
<b>Total</b>	<b>12,82 %</b>	<b>67,69 %</b>	<b>18,97 %</b>	<b>0,51 %</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>188</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à travers l'analyse de Nvivo

D'après les résultats, il est évident qu'ABC s'efforce de mettre en valeur ses activités économiques, sociétales et sociales dans ses rapports et publications. En effet, une grande partie des informations concernant ces trois domaines est présentée en profondeur (niveau 2), ce qui facilite l'accès aux données importantes pour les lecteurs. Cela montre que la banque met en avant ces domaines pour mettre en avant ses efforts en la matière. De plus, ABC semble avoir une approche proactive seulement en matière de communication sur les rapports.

▪ **Trust Bank Algérie**

**Tableau 4.16** : Classement des actions RSE selon la localisation d'information CAS DE LA Trust Bank

	Rapport d'activité				Site web				Total
	Prof 1	prof 2	prof 3	prof 4	Local 1	Local 2	Local 3	Local 4	
<b>Volet économique</b>	0 %	0 %	100 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Volet environnemental</b>	0 %	0 %	0 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Volet social</b>	14,29 %	57,14 %	23,81 %	4,76 %	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Volet sociétal</b>	0 %	0 %	0 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>9,68 %</b>	<b>38,71 %</b>	<b>48,39 %</b>	<b>3,23 %</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par les auteurs à travers l'analyse de Nvivo

La Trust Bank accorde une grande importance au volet social de la RSE, probablement en raison de sa volonté de communiquer avec toutes ses parties prenantes, en particulier ses actionnaires. Cependant, les informations sur le volet économique sont présentées de manière détaillée, ce qui suggère que la banque cherche à mettre en avant toutes ses actions dans ce domaine.

▪ **Crédit Populaire d'Algérie (CPA)**

**Tableau 4.17** : Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas du CPA

	Rapport d'activité				Site web				Total
	Prof 1	prof 2	prof 3	prof 4	Local 1	Local 2	Local 3	Local 4	
<b>Volet économique</b>	4.2%	88.33%	12.4%	0%	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Volet environnemental</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Volet social</b>	18.24%	40.90	37.35%	3.51%	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Volet sociétal</b>	0%	50%	16.67%	0%	0%	33.33%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>11.22%</b>	<b>40.21 %</b>	<b>44.21%</b>	<b>4.36%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à travers l'analyse de Nvivo

Le CPA se montre intéressé par la divulgation de ses activités économiques et sociétales en les mettant en évidence, en leur accordant une place en profondeur pour le lecteur. Cependant, le volet social est subdivisé de manière inégale, ce qui peut indiquer que le CPA n'accorde pas la même importance à l'information concernant ses différentes parties prenantes.

▪ **Banque Nationale d'Algérie (BNA)**

**Tableau 4.18** : Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas de la BNA

	Rapport d'activité				Site web				Total
	Prof 1	prof 2	prof 3	prof 4	Local 1	Local 2	Local 3	Local 4	
<b>Volet économique</b>	4,76 %	76,19 %	19,05 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>100 %</b>
<b>Volet environnemental</b>	0 %	0 %	0 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>0 %</b>
<b>Volet social</b>	0 %	70,37 %	29,63 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>100 %</b>
<b>Volet sociétal</b>	0 %	100 %	0 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>100 %</b>
<b>Total</b>	<b>1,85 %</b>	<b>75,93 %</b>	<b>22,22 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100 %</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à travers l'analyse de Nvivo

A la lumière de ses résultats, (75.93%) des actions identifiées se localisent en profondeur (2), des actions décrites dans des paragraphes appartenant à classe mentionnée dans le sommaire. Ces informations sont faciles à trouver par le lecteur ce qui montre leur intérêt pour la BNA.

▪ **El Baraka Bank :**

**Tableau 4.19 :** Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas d'El Baraka Bank

	Rapport d'activité				Site web				Total
	Prof 1	prof 2	prof 3	prof 4	Local 1	Local 2	Local 3	Local 4	
<b>Volet économique</b>	0 %	56 %	0 %	0 %	0%	0%	12%	32%	<b>100%</b>
<b>Volet environnemental</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Volet social</b>	12,5 %	87,5 %	0 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Volet sociétal</b>	0 %	0 %	0 %	0 %	0%	0%	87.6%	12.4%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>7.33%</b>	<b>56.33%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20.13%</b>	<b>16.21%</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par les auteurs à travers l'analyse de Nvivo

El Baraka Bank met en avant ses activités économiques et sociales dans ses rapports d'activité, avec une information accessible pour les lecteurs. Cependant, certaines informations sociétales sont moins visibles sur son site web et peuvent être situées dans des sections secondaires, comme l'onglet "Présentation de la banque".

▪ **El Salem Bank :**

**Tableau 4.20 :** Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas d'El Salem Bank

	Rapport d'activité				Site web				Total
	Prof 1	prof 2	prof 3	prof 4	Local 1	Local 2	Local 3	Local 4	
<b>Volet économique</b>	0 %	80 %	0 %	0 %	20%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Volet environnemental</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Volet social</b>	12,5 %	87,5 %	0 %	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Volet sociétal</b>	0 %	75 %	0 %	0 %	25%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>10,07 %</b>	<b>69,93 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par les auteurs à travers l'analyse de Nvivo

El Salam Bank accorde une importance quasi similaire aux trois volets de la RSE sur lesquels elle est présente. En effet, la banque tient à communiquer sur ses activités à travers ses rapports d'activités et son site web, de façon à ce que le lecteur puisse aisément prendre connaissance de ses efforts. Les informations relatives aux rapports sont présentées en profondeur (niveau 2), tandis que sur le site web, elles sont facilement accessibles (niveau 1), apparaissant dès la page d'accueil.

▪ **Banque Extérieure d'Algérie (BEA)**

**Tableau 4.21 :** Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas de la BEA

	Rapport d'activité				Site web				Total
	Prof 1	prof 2	prof 3	prof 4	Local 1	Local 2	Local 3	Local 4	
<b>Volet économique</b>	0 %	88.25%	11.75%	0 %	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>Volet environnemental</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>Volet social</b>	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Volet sociétal</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>82.13%</b>	<b>10.17%</b>	<b>7.70%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à travers l'analyse de Nvivo

Le comportement de la BEA se traduit par sa présence dans les volets économique et social, ce qui signifie que les rapports d'activités de la banque contiennent principalement des informations qui intéressent non seulement les parties prenantes en général, mais aussi les actionnaires en particulier, comme le montrent les résultats précédents.

**2.2 Analyse des niveaux d'intégration de la RSE chez les banques :**

Cette analyse se concentrera sur les niveaux d'intégration de la RSE chez les banques, en se penchant sur le degré d'insertion et de congruence entre les actions identifiées et le métier de banque ainsi que sur l'identification des stratégies RSE mises en place par ces institutions financières. L'objectif est de mieux comprendre comment les banques intègrent la RSE dans leur stratégie globale et comment elles contribuent au développement durable de la société.

**2.2.1 Le degré d'insertion et de congruence entre les actions identifiées et le métier de banque**

Afin de donner une image générale du degré d'insertion des activités RSE dans les métiers des banques, nous exposons ci-joint le tableau suivant :

**Tableau 4.22 :** Classement des actions RSE selon le degré de congruence avec le métier des banques

Banques/ forme d'action RSE	RSE intégrée/ substantielle	RSE périphérique/ symbolique	Total
<b>BNP Paribas</b>	65.85%	34.15	100%
<b>SGA</b>	66.67%	33.33%	100%
<b>AGB</b>	78.50%	21.50%	100%
<b>ABC</b>	91.92%	8.08%	100%
<b>TRUST</b>	100%	0%	100%
<b>CPA</b>	82.15%	17.85%	100%
<b>BNA</b>	92.45%	7.55%	100%
<b>EL BARAKA</b>	89.31%	10.69%	100%
<b>EL SALAM</b>	97.32%	2.68%	100%
<b>BEA</b>	100%	0%	100%

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à travers l'analyse de Nvivo

Les résultats du tableau indiquent que les banques de l'échantillon considèrent les actions liées à la RSE comme étant pertinentes pour leur métier, voire intégrées dans leur politique d'offre de produits et services. Afin de mieux comprendre les comportements des banques, nous présentons ci-dessous le niveau de congruence entre les activités relatives à chaque volet de la RSE et le métier de la banque. Cette analyse nous permet, d'une part, de déterminer quel volet de la RSE est le plus important pour les banques, et d'autre part, de distinguer les différents comportements des banques de l'échantillon.

*Chapitre IV : La responsabilité sociale des banques en Algérie : méthodologie retenue, démarches d'analyse et résultats*

**Tableau 4.23** : le degré de congruence des actions RSE avec le métier de la banque (Détails des volets RSE)

Banque	Volet économique		Volet environnemental		Volet social		Volet sociétal	
	Action intégrée/ substantielle	Action périphérique/ symbolique						
<b>BNP Paribas</b>	100%	0%	40.90%	59.10%	92%	8%	3.45%	96.55%
<b>SGA</b>	95.83%	4.17%	100%	0%	79.53%	20.47%	18.18%	81.82%
<b>AGB</b>	100%	0%	100%	0%	98.71%	1.29%	22.22%	77.78%
<b>ABC</b>	100%	0%	0%	0%	93.16%	6.84%	0%	100%
<b>TRUST</b>	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
<b>CPA</b>	100%	0%	0%	0%	100%	0%	4.33%	95.67%
<b>BNA</b>	100%	0%	0%	0%	100%	0%	20%	80%
<b>EL BARAKA</b>	100%	0%	0%	0%	100%	0%	73.26%	26.74%
<b>EL SALAM</b>	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%
<b>BEA</b>	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%

Source : Réalisé par nous-mêmes à travers l'analyse de Nvivo

▪ **Volet économique :**

A la lumière de ces résultats, il est clair que les banques contribuent au volet économique et social avec des actions spécifiques au contexte de la banque, s'appuyant sur des compétences de base et sont intégrées dans le processus et dans la routine de la banque. En effet, toutes les activités de la banque répondant aux critères du volet économique sont des actions intégrées à l'activité de base de la banque, ceci peut se justifier par le fait que toute offre économique, toute explication des résultats et des performances et toute action mise en avant par la banque pour la gestion des risques extra-financiers s'articulent autour du métier de la banque. Prenons comme exemple le cas de la SGA, celle-ci a choisi des actions qui ne sont pas très loin de son métier de banque, mais avec des actions qui répondent, à la fois, à son devoir sociale et peuvent engendrer des retours sur investissement. Citons à titre d'exemple : La refonte de l'offre épargne sans intérêts « tawfiri 0% » qui porte le programme solidaire « Besmat El khir ». Dans cette offre commerciale, la SGA cherche à satisfaire une exigence d'une tranche de clientèle désirant avoir des compte épargne sans intérêts, ces intérêts seront donc destinée à servir une cause sociale (aide aux associations). Un autre exemple qui peut illustrer la démarche intégrative de la RSE : la SGA Algérie lance son nouveau produit portant sur l'innovation financière et responsable en intégrant des facteurs environnementaux dans ses produits et ses financements. Dans cette optique, une étude systématique des dimensions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise (ESG) a été intégrée dans sa politique d'offre de solutions financières.

Par conséquent, les actions mises en avant par les banques dans le volet économique suivent une démarche intégrative.

▪ **Volet social :**

Les résultats précédents ont montré que les banques accordent une grande importance à la communication avec leurs actionnaires en fournissant des informations sur les résultats économiques et commerciaux via des bilans et des comptes de résultats. Les actionnaires sont également pris en compte, avec des informations sur les résultats et les performances de la banque qui leur sont communiquées, ces résultats interprètent la santé financière et commerciale de la banque. En effet, Les actionnaires sont considérés comme une partie prenante importante pour les banques car ce sont eux qui détiennent une partie du capital de

l'entreprise et qui peuvent en influencer les décisions ce qui justifie le fait que toutes les banques de notre échantillon sont présentes sur cette rubrique.

De même, les banques mettent en avant des initiatives pour les clients qui dépassent les exigences du secteur bancaire et offrent des activités connexes pour renforcer leur relation avec eux. Ces initiatives sont souvent intégrées dans la stratégie commerciale de la banque, de sorte qu'elles contribuent à la réalisation des objectifs commerciaux de l'entreprise tout en améliorant la satisfaction des clients.

En ce qui concerne les employés, les banques cherchent à augmenter leur mobilisation et leur intégration, en offrant des actions au-delà de leurs droits légaux. Par exemple, certaines banques offrent à leurs employés des prestations couvertes par la banque telles que la kinésithérapie, l'hémodialyse et l'aide à la procréation. De plus, les banques impliquent leurs employés dans des initiatives socialement responsables telles que des dons de sang et des parcours kayak pour des associations caritatives. Ces initiatives sont aussi intégrées dans la politique des banques car les employés constituent le capital humain des banques leur rendement affecte l'activité de la banque.

En somme, toutes les banques de notre échantillon considèrent les actions mises en avant en faveur de ces parties prenantes directes comme des actions intégrées et de grande concurrence avec leur métier bancaire du fait que ces parties prenantes ont un impact direct sur les décisions de la banque et affectent son activité, ses résultats et ses performances.

▪ **Volet environnemental :**

Sur ce volet, hormis les banques qui sont signalées comme négligentes ou indifférentes du fait qu'aucune information environnementale n'a été enregistrée sur leurs communications, nous constatons que les banques engagées dans ce volet adoptent deux approches différentes :

- Une approche purement intégrée, tel est le cas de SGA et AGB. Les actions mises en avant par la SGA lui ont permis d'obtenir "*Prix de l'efficacité environnementale 2018- 2019*" grâce à l'initiative de gestion des déchets, de collecte et reconditionnement de cartouches utilisées, la Réduction de papier & boîte d'archive au sein de la banque. D'autant plus, la banque envisage une étude systématique et intégrée des dimensions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise (ESG) dans l'étude et l'offre de solutions financières. De surcroît, la SGA a lancé la première agence bancaire solaire en Algérie qui utilise des panneaux solaires à

Ghardaia. En ce qui concerne AGB, la banque s'est investie dans la construction d'un nouveau siège social, caractérisé par une technologie hautement écologique, visant à réduire l'empreinte écologique, tout en offrant des espaces de vie, de travail et de loisirs sains et agréables. L'immeuble est conçu pour être économes en énergie, en eau, en matériaux de construction et pour minimiser les émissions de gaz à effet de serre. Il utilise des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation efficaces, ainsi que des matériaux de construction durables et recyclables. Ce qui constitue une réponse aux préoccupations environnementales

-Une approche mixte qui combine entre des actions intégrées et des actions annexes qui ne sont pas intégrées dans la stratégie des banques tel est le cas de la BNP Paribas El Djazaïr. En effet, la banque marque sa présence dans ce volet en déclarant sa politique Eco-citoyenne, visant la promotion de l'environnement en faisant participer ses collaborateurs dans des campagnes de nettoyage (j'aime ma plage), campagne de reboisement (1 arbre 1 vie) ; politique plastique (Green Company For Employees). En ce qui concerne son approche intégrée, la banque \* a pu démontrer son engagement environnemental par la mise en place de panneaux photovoltaïques pour l'agence du sud et quelques régions ; la mise en place d'un crédit vert (vente de kit GPL, chauffeaux solaire), ainsi qu'un type de financement relatif à l'efficacité énergétique (fenêtre double vitrage, clim ++ ...) ; Mise en place d'un mur végétal au niveau du nouvel accueil du siège social.

▪ **Volet sociétal :**

les banques actives sur ce volet (BNP Paribas, SGA, AGB, CPA, ABC, BNA et El SALAM Bank) enregistrent un comportement commun celui de l'adoption des actions périphériques et/ou symboliques, se traduisant par des initiatives qui n'ont pas de liaison avec le métier de la banque et qui n'ont pas de retombées financières directes mais contribuent à acquérir une image et une réputation auprès de la société (Par exemple: des activités de sensibilisation communautaire, la participation à des événements de la société et des activités pour la promotion de la culture, le sport et l'éducation ; Les journées d'étude et les journées portes ouvertes au niveau des universités et écoles supérieures ; Des dons à des associations d'aides aux orphelins et aux handicapés ; le sponsoring dans le domaine du sport.

Cependant, seule El Baraka Bank met en avant des actions sociétales intégrées dans son plan d'action, tel est le cas des programmes « EL MOUCHARAKA et EL ZAKAT ». En effet, dans le cadre de sa mission sociétale, Al Baraka a mis en place un comité Zakat chargé de gérer et

de distribuer une partie de ses bénéfices. Afin de distribuer le montant équitablement, ce comité désigne et sélectionne les bénéficiaires parmi les nécessiteux et les endettés. Pour EL MOUCHARAKA, ce projet est destiné aux TPE ayant besoin de financement et ne disposant pas de garanties réelles pour accéder au crédit bancaire habituel. El Baraka finance les besoins des TPE en fonction de leurs besoins d'exploitation, en assouplissant considérablement les conditions d'accès au financement, permettant ainsi une intégration progressive dans le circuit bancaire.

### 2.2.2 Identification des stratégies RSE :

La classification de bonne, mauvaise et neutre permet de distinguer si les déclarations de la banque sont suivies d'actions concrètes ou sont simplement des intentions sans détails sur leur mise en œuvre. Trois types de stratégies peuvent être identifiés : une stratégie RSE Discours et Action, une stratégie RSE de simple discours et une RSE négligée. Les banques peuvent combiner deux ou trois stratégies selon leur réponse à chaque dimension de la RSE. Le tableau suivant offre une vue d'ensemble des stratégies RSE en fonction des types d'informations déclarées par chaque banque.

**Tableau 4.24 :** Classement des stratégies RSE selon le type d'informations

Banques/ type d'information	Bonne information (RSE Discours +Actions)	Information neutre (RSE Simple discours)	Mauvaise info (RSE négligée)	Total
<b>BNP Paribas</b>	81.54%	18.46%	0%	<b>100%</b>
<b>SGA</b>	84.65%	15.35%	0%	<b>100%</b>
<b>AGB</b>	94.18%	5.82%	0%	<b>100%</b>
<b>ABC</b>	84,92 %	15,08 %	0 %	<b>100%</b>
<b>TRUST</b>	96,77 %	3,23 %	0 %	<b>100%</b>
<b>CPA</b>	82.23%	17.77%	0%	<b>100%</b>
<b>BNA</b>	94,44 %	5.55%	0 %	<b>100%</b>
<b>EL BARAKA Bank</b>	93.27%	6.73%	0%	<b>100%</b>
<b>EL SALAM Bank</b>	97,32 %	4.69 %	0 %	<b>100%</b>
<b>BEA</b>	100%	0%	0%	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à travers l'analyse de Nvivo

*Chapitre IV : La responsabilité sociale des banques en Algérie : méthodologie retenue, démarches d'analyse et résultats*

Selon ces résultats, toutes les banques ont mis en place de véritables actions RSE, avec des déclarations étant étayées par une activité correspondante. En outre, il convient de noter qu'il y a un faible pourcentage de cas où les banques se contentent de déclarations d'intentions sans qu'il soit possible de savoir si elles ont réellement mis en œuvre ces actions ou non. Pour une analyse plus approfondie des domaines où les banques ont une RSE de simple discours, le tableau suivant fournit des détails sur chaque domaine pour chaque cas.

*Chapitre IV : La responsabilité sociale des banques en Algérie : méthodologie retenue, démarches d'analyse et résultats*

**Tableau 4.25 :** Classement des stratégies RSE selon le type d'informations (détails par volet)

Banque	Volet économique		Volet environnemental		Volet social		Volet sociétal	
	Bonne info	Info neutre	Bonne info	Info neutre	Bonne info	Info neutre	Bonne info	Info neutre
<b>BNP Paribas</b>	75,86 %	24,14 %	73,33 %	26,67 %	87,5 %	12,5 %	80 %	20 %
<b>SGA</b>	87,5 %	12,5 %	90,91 %	9,09 %	83,33 %	12,7 %	85,19 %	14,81 %
<b>AGB</b>	87,5 %	12,5 %	100 %	0 %	93,55 %	6,45 %	96,88 %	3,13 %
<b>ABC</b>	82,19 %	17,81 %	0 %	0 %	85,47 %	14,53 %	100 %	0 %
<b>TRUST Bank</b>	100 %	0 %	0 %	0 %	95,24 %	4,76 %	0 %	0 %
<b>CPA</b>	92.36%	7.64%	0%	0%	83.65%	16.35%	90,48 %	9.52 %
<b>BNA</b>	90,48 %	9.52 %	0 %	0 %	100 %	0 %	83,33 %	16,67 %
<b>EL BARAKA Bank</b>	100%	0%	0%	0%	93.27%	6.73%	100%	0%
<b>EL SALAM Bank</b>	100 %	0 %	0%	0%	97,5 %	0 %	75 %	25 %
<b>BEA</b>	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à travers l'analyse de Nvivo

▪ **Volet économique :**

Pour ce volet, toutes les banques affichent des taux élevés d'actions soutenues par un véritable engagement. Cela s'explique par la nature même de l'activité bancaire, qui est à la fois financière et commerciale. Les banques cherchent à réaliser des profits à court terme, ce qui les pousse à ne pas prétendre développer un produit ou un service qui n'existe pas réellement. Les déclarations de simple discours peuvent concerner des projets futurs que les banques ont l'intention de lancer, mais qui ne sont pas encore en cours de réalisation. Elles reflètent la volonté de la banque d'envisager une telle action sans plus de précision.

Ce résultat traduit que le volet économique suit une stratégie qui joint les intentions des banques avec des actions réelles.

▪ **Volet environnemental :**

Les trois banques qui ont envisagé des actions sur le volet environnemental soutiennent véritablement ces actions, ce qui permet d'avoir une image estimative de leur engagement. Par exemple, la SGA et la BNP Paribas ont lancé des agences solaires utilisant des panneaux solaires. En revanche, certaines déclarations ne sont pas soutenues, comme la déclaration de la BNP Paribas sur le lancement de son projet (1 arbre, 1 vie), sans donner de détails sur sa mise en œuvre.

▪ **Volet social :**

Dans tous les cas de notre échantillon, les actions entreprises par les banques sont justifiées par des détails. Par exemple, la SGA offre à ses employés la possibilité de participer à des initiatives socialement responsables telles que des dons de sang en partenariat avec l'Agence Nationale de Sang pour aider les personnes malades, des challenges sportifs ou des parcours en kayak pour les associations. Le volet social se concrétise également par la communication des résultats et des évolutions de l'activité bancaire aux actionnaires, ainsi que par les produits et services offerts par la banque allant au-delà de l'exigence de l'activité bancaire, tels que des événements autour d'un dîner offert aux meilleurs clients avec remise de trophées gratifiant leur fidélisation, ou le projet RAHATI SMART qui consiste à financer un smartphone assemblé en Algérie.

▪ **Volet sociétal :**

La majorité des informations enregistrées sur ce volet sont de bonnes informations (déclaration accompagnée par des détails et des preuves). En effet, certaines banques justifient leurs actions avec des photos des événements auxquels elles ont participé. Ceci permet d'avoir plus de crédibilité et permet aux parties prenantes de construire une image estimable des actions des banques.

Les informations sont bien positionnées pour attirer l'attention et sont principalement positives. Les banques comprennent l'importance de concrétiser leurs paroles par des actions afin de renforcer leur crédibilité et leur fiabilité. Elles évitent ainsi de faire des déclarations sans les soutenir par des actions tangibles, car cela pourrait être facilement repéré par les parties prenantes et nuire à leur réputation, engendrant une crise de confiance. Ainsi, ces informations renforcent l'image des banques en tant qu'acteurs responsables.

### 2.2.3 Vocabulaire utilisé :

Le but d'étudier le vocabulaire est de savoir si la banque déclare formellement son engagement social et de quelle manière

**Tbaleau N° 4.25** : Les thématiques associées à la RSE identifiées dans les rapports

Banque	RSE et ses thématiques associées et Nombre de références	Total
<b>BNP Paribas</b>	Banque engagée (3) ; Banque responsable et citoyenne (6) ; Acteur engagé (3) ; Banque Eco-Citoyenne (9) ; Engagement solidaire (3) ; Plan de formation RSE (2) ; Risque ESG (3) ; RSE (12) ; Solidarité (11) ; Développement durable (9) ; Action durable (9) ; Économie responsable et durable (4) ; Financement responsable et durable (3) ; Crédit vert (6).	<b>83</b>
<b>SGA</b>	RSE (8) ; Enjeux ESG (9) ; Banque responsable (2) ; Engagement (30) ; La solidarité (8) ; Accompagnement solidaire (4) ; Culture & Conduite (6) ; Finance durable (3) ; Soutien financier (6) ; Croissance durable (3) ; Efficacité environnementale (4) ; Esprit d'équipe (12) ; Banque citoyenne (7) ; Développement durable (3) ; Innovation (10) ; Sustainable & positive Impact (3).	<b>118</b>
<b>AGB</b>	Engagement dans la vie associative (6) ; Inclusion financière (8) ; Solidarité (12) ; Finance participative (4) ; Technologie hautement écologique (4) ; Banque citoyenne (18) ; Banque responsable (21).	<b>73</b>
<b>ABC</b>	Gouvernance responsable (5) ; Equipe engagée (7) ; Banque citoyenne (4) ; Ethique (8) ; Culture de conformité (12) ; Actions engagées (3)	<b>39</b>
<b>TRUST Bank</b>	Conformité (18) ; Gestion des risques (26) ; Finance participative (4)	<b>48</b>
<b>CPA</b>	Responsabilité sociétale (4) ; l'inclusion financière (3) ; L'implication dans la vie locale (1) ; Engagement (9) ; Mécénat (7) ; Sponsoring (13) ; Solidarité (8)	<b>45</b>
<b>BNA</b>	Engagement (8) ; Mécénat (12) ; Sponsoring (9) ; Solidarité (6)	<b>35</b>
<b>EL BARAKA Bank</b>	Responsabilité sociétale (1) ; Mécénat (2) ; Sponsoring (4) ; Financement social (1)	<b>08</b>
<b>EL SALAM Bank</b>	Responsabilité sociétale (6) ; Programme de service sociétal (4) ; Engagement (9)	<b>19</b>
<b>BEA</b>	/	<b>00</b>

Source : Etablit par nous-même

Les thèmes identifiés ci-dessus reflètent les axes et les valeurs de l'engagement de chaque banque en matière de RSE. Ils permettent également de classer les banques selon leur niveau d'engagement. La SGA arrive en tête de liste, suivie de la BNP Paribas et de l'AGB, confirmant ainsi les résultats précédemment obtenus.

### **2.3 Les typologies comportementales :**

Pour étudier les typologies comportementales des banques et établir des comparaisons nous nous sommes référés aux travaux de Mathieu (2009) portant sur l'opérationnalisation des typologies comportementales en matière de RSE à travers un système de notation.

#### **2.3.1 Le scoring :**

Le scoring est une méthode qui permet de mesurer le risque ou la qualité d'un élément en attribuant une note ou une valeur numérique en fonction de différents critères prédéfinis.

Dans notre recherche nous nous sommes inspirés de la méthode de Mathieu (2009). En effet nous avons gardé les grandes lignes du jeu tout en les adaptant à notre contexte de la recherche et aux résultats obtenus lors de la première et la deuxième étape.

La réalisation de ce scoring se base sur la définition d'une échelle de score pour tous les catégories et les sous catégories préalablement établissent dans notre grille d'analyse (tableau 4.4). L'échelle de score se conçoit sur trois niveaux :

**Tableau 4.26 :** échelle de notation de l'engagement sociétale

<b>Niveaux de score</b>	<b>Type d'action étudiée</b>
<b>Engagement (-) Nb pts 0</b>	Aucune déclaration ou information concernant l'item concerné (l'activité en question ne figure pas dans les supports de la banque.
<b>Engagement (=) Nb pts 5</b>	Peu d'actions ou actions qui visent simplement les respects des exigences du secteur
<b>Engagement (+) Nb pts 10</b>	-Toute action mise en place par la banque au-delà du minimum et au-delà des exigences du secteur. -Beaucoup d'actions et/ou actions multi thèmes et multicritères

Source : Elaboré par nous-même inspiré de Mathieu (2009)

Dans ce cas, nous notons chaque banque sur son comportement vis-à-vis des catégories et des sous-catégories prédéfinies. La banque est évaluée en fonction des données qu'elle divulgue et de celles qu'elle ne divulgue pas, ce qui constitue un indicateur supplémentaire pour préciser le poids de la présence ou de l'absence d'actions sur chaque critère. Si une banque ne mentionne aucune présence ou initiative dans la sous-catégorie visée, nous lui attribuons un score de 0. Si elle met en avant une ou plusieurs actions visant à répondre à la sous-catégorie en question,

nous attribuons une note de 5 si elle vise simplement le respect des exigences du secteur (activité rentrant dans le rôle initial de la banque), ou une note de 10 s'il s'agit d'actions multi-thèmes et multicritères allant au-delà des exigences du secteur. Prenons l'exemple de la sous-catégorie "Employé" (VSE) : la banque sera notée comme suit :

- **(0) point** : aucune information ou divulgation concernant la politique RH de la banque
- **(5) point** : la banque communique sur la manière dont elle respecte les droits des travailleurs tels que : la promotion, la formation, la sécurité sociale, et les bonnes conditions de travail
- **(10) point** : la banque fait participer ses employés dans des activités sociétales ; elle leur fournit une formation RSE ; d'autres avantages sociaux au-delà des droits de travailleurs.

### **2.3.2 Le ranking :**

Le ranking est un classement qui permet de classer les éléments en fonction de leur performance, de leur qualité ou de leur importance. Afin de valoriser les efforts des banques en matière de RSE, nous avons mis en place un système de bonification et/ou de sanction. Il s'agit d'attribuer des points pour chaque indicateur évalué. Nous nous sommes référés à la méthode utilisée par Mathieu (2009) :

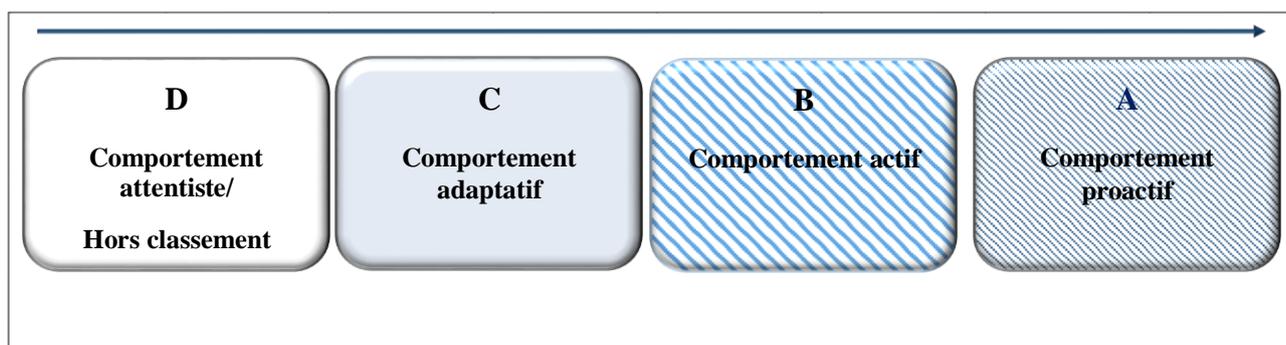
- **(-2)** : Absence d'information concernant l'indicateur.
- **(-1)** : Information exprimant un effort insuffisant ou exprimant une intention qui n'est pas accompagné par de véritables actions (un simple discours).
- **(0)** : Situation normale pour la banque. Elle agit sur l'indicateur et c'est normal qu'elle le fasse.
- **(+1)** : Effort et actions multiples dans un seul indicateur.
- **(+2)** : Rôle pionnier (Certification dans le domaine, obtention d'un prix de qualité dans le domaine, etc.).

De ce fait, nous notons chaque banque à travers le tableau en annexe (II). Chaque banque aura une note finale appartenant à l'un des quatre possibilités suivant (Mathieu, 2009) :

- **Cas 1 : si  $x = -2$**  : la banque n'exprime aucun engagement et donc elle se situe hors classement
- **Cas 2 : si  $-2 < x < 1.9$**  : cela traduit que la banque adopte un comportement attentiste relative à l'absence de volonté de s'impliquer dans la RSE (Martinet & Reynaud, 2004).

- **Cas 3** : Si  $2 < x < 2.75$  : alors la banque envisage une conformité partielle avec la réglementation, très peu d'actions concrètes en terme de RSE « comportement adaptatif »
- **Cas 4** :  $2.76 < x < 5.6$  : actions ponctuelles en référence avec la loi ou les attentes client, conformité avec la réglementation, parfois quelques actions de dépassement des attentes ou à devancer les attentes futures du marché par une offre « responsable » « comportement actif » (Martinet & Reynaud, 2004).
- **Cas 5** :  $5.7 < x < 8.45$  : beaucoup d'actions, la banque ayant pour ambition de jouer un rôle de pionnier ou d'innovateur au sein de son secteur « comportement très proactive ».

**Figure4.3** : la matrice de positionnement comportementale



**Source** : Elaboré par nous-même, inspirer de Mathieu (2009)

Cette classification permet de regrouper les banques ayant le même comportement.

*Chapitre IV : La responsabilité sociale des banques en Algérie : méthodologie retenue,  
démarches d'analyse et résultats*

**Tableau 4.27** : consolidé de scoring de l'engagement social des banques

<i>Banque/ Volets</i>	<i>Volet économique</i>		<i>Volet social</i>		<i>Volet sociétal</i>		<i>Volet environnemental</i>		<b>MOYENNE GENERALE EQUIPONDEREE (hors coefficients individuels)</b>	<b>MOYENNE GENERALE PONDEREE (avec coefficients individuels)</b>
	<b>Moyenne Brute</b>	<b>Moyenne pondérée</b>	<b>Moyenne Brute</b>	<b>Moyenne pondérée</b>	<b>Moyenne Brute</b>	<b>Moyenne pondérée</b>	<b>Moyenne Brute</b>	<b>Moyenne pondérée</b>		
<b><i>BNP Paribas</i></b>	3,75/10	2,25/12	6,25/12	6,25/12	8,33/10	9/12	8,33/10	8/12	<b>6,665/10</b>	<b>6,375/12</b>
<b><i>SGA</i></b>	3,75/10	3,25/12	6,25/10	4,75/12	10/10	11/12	10/10	12/12	<b>7,5/10</b>	<b>7,75/12</b>
<b><i>AGB</i></b>	3,75/10	3/12	6,25/10	6,50/10	10/10	10,33/12	3,33/10	3,33/12	<b>5,83/10</b>	<b>5,79/12</b>
<b><i>ABC</i></b>	6,25/10	6/12	5/10	4,5/12	8,33/10	8,66/12	0/10	-2/12	<b>4,895/10</b>	<b>4,29/12</b>
<b><i>TRUST</i></b>	5/10	5,5/12	3,75/10	3,5/12	0/10	-2/10	0/10	-2/10	<b>2,1875/10</b>	<b>1,25/12</b>
<b><i>CPA</i></b>	3,75/10	2/12	5/10	5,5/12	8,33/10	9/12	0/10	-2/12	<b>4,27/10</b>	<b>3,625/12</b>
<b><i>BNA</i></b>	3,75/10	3/12	3,75/10	3,5/12	8,33/10	9/12	0/10	-2/12	<b>3,9575/10</b>	<b>3,375/12</b>
<b><i>EL BARAKA BANK</i></b>	5/10	4,75/12	2,5/10	1,25/12	2,5/10	4/12	0/10	-2/12	<b>2,96/10</b>	<b>2/12</b>
<b><i>EL SALAM BANK</i></b>	5/10	5/12	5/10	4,75/12	8,33/10	9,33/12	0/10	-2/12	<b>4,5825/10</b>	<b>4,27/12</b>
<b><i>BEA</i></b>	2,5/10	1,5/12	2,5/10	1,5/12	0/10	-2/12	0/10	-2/12	<b>1,25/10</b>	<b>-0,25/12</b>

Source : Etablit par nous-mêmes

### 2.3.3 Positionnement comportemental des banques

Après l'obtention des moyennes, le classement des banques s'effectue comme suit :

**Tableau 4.28** : Classement des banques selon leur moyenne

<b>D</b> <b>-2 &lt; x &lt; 1.9</b>	<b>C</b> <b>2 &lt; x &lt; 2.75</b>	<b>B</b> <b>2.76 &lt; x &lt; 5.6</b>	<b>A</b> <b>5.7 &lt; x &lt; 8.45</b>
Trust Bank BEA	El Baraka Bank	CPA BNA EL SALAM BANK ABC Bank	BNP Paribas SGA AGB

Source : Etablit par nous-même

D'après les résultats mentionnés dans ce tableau, il est clair que les cas de notre échantillon se répartit en quatre groupes illustrant les banques ayant un comportement sociétal quasi similaire.

#### **\*Groupe A : Les banques proactives**

Le tableau montre les typologies comportementales adoptées par ce groupe dans chaque volet de la RSE.

**Tableau 4.29** : Comportement des banques proactives

<b>Banque/ Volet</b>	<b>Volet économique</b>	<b>Volet social</b>	<b>Volet sociétal</b>	<b>Volet environnemental</b>
<b>BNP Paribas</b>	Comportement adaptatif	Comportement proactif	Comportement très proactif	Comportement proactif
<b>SGA</b>	Comportement actif	Comportement très actif	Comportement proactif	Comportement proactif
<b>AGB</b>	Comportement actif	Comportement adaptatif	Comportement proactif	Comportement proactif

Source : Etablit par nous-même

Les banques BNP Paribas El Djazair, Société Générale Algérie et AGB ont un Comportement très proactif en matière de RSE, on peut dire qu'elles sont les leaders dans ce domaine et adopte un comportement "type" du fait qu'elles accordent un intérêt à tous les volets de la RSE sans exception.

#### **\*Groupe B : Les banques actives**

Les typologies comportementales adoptées par ce groupe dans chaque volet de la RSE sont comme suivies :

**Tableau 4.30 :** Comportement des banques actives

<b>Banque/ Volet</b>	<b>Volet économique</b>	<b>Volet social</b>	<b>Volet sociétal</b>	<b>Volet environnemental</b>
<b>CPA</b>	Comportement proactif	Comportement proactif	Comportement proactif	hors classement
<b>BNA</b>	Comportement adaptatif	Comportement actif	Comportement proactif	hors classement
<b>EL SALAM BANK</b>	Comportement actif	Comportement actif	Comportement proactif	hors classement
<b>ABC Bank</b>	Comportement proactif	Comportement actif	Comportement adaptatif	hors classement

Source : Etablit par nous-même

Ce groupe est composé des banques qui sont présentes sur (3/4) des volets de la RSE et enregistrent des efforts considérables, cependant, un volet est complètement ignoré le cas échéant du volet environnemental.

**\*Groupe C : Les banques adaptatives**

Les traits du comportement sociétal pour ce troisième groupe sont les suivants :

**Tableau 4.31 :** Comportement des banques adaptatives

<b>Banque/ Volet</b>	<b>Volet économique</b>	<b>Volet social</b>	<b>Volet sociétal</b>	<b>Volet environnemental</b>
<b>El Baraka Bank</b>	Comportement actif	comportement attentiste	Comportement actif	hors classement

Source : Etablit par nous-même

Ce groupe illustre les banques qui sont active sur plus ou moins deux volet de la RSE, c'est-à-dire elles sont soit absentes sur un des volets ou elles marquent minimum d'efforts au-dessous de la moyenne. Dans notre échantillon seule El Baraka Banque figure dans ce groupe du fait qu'elle n'enregistre aucun effort dans le volet environnemental et un effort minime dans le volet social suivant une logique de traitement réglementaire sans plus (communication sur les résultats et les performances de la banque aux actionnaires).

**\*Groupe D : Les banques rétives**

Les banques appartenant à ce groupe adoptent une typologie comportementale comparable :

**Tableau 4.32** : Comportement des banques rétives

Banque/ Volet	Volet économique	Volet social	Volet sociétal	Volet environnemental
<b>Trust Bank</b>	Comportement actif	Comportement actif	hors classement	hors classement
<b>BEA</b>	comportement attentiste	comportement attentiste	hors classement	hors classement

Source : Etablit par nous-même

Ce groupe illustre le comportement des banques qui marquent leur présence sur deux volets de la RSE au plus et une absence totale dans le reste des volets. Ce sont des banques peu ou pas concernées par la RSE. La Trust Banque marque sa présence seulement dans les volets économique et social, les deux volets sociétal et environnemental sont complètement négligés par la banque. La BEA exprime un très faible engagement dans les volets économique et social et aucune initiative dans les autres volets. Cela signifie que les deux banques poursuivent une logique purement économique, visant à réaliser des profits à court terme et à répondre aux exigences minimales des parties prenantes directes (actionnaires, clients et/ou employés).

**Section 03 : Synthèse des résultats, implications et perspectives**

Cette section est dédiée à la synthèse des résultats obtenus à partir de la recherche menée sur l'appropriation de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) par les banques en Algérie. En effet, cette synthèse permet de regrouper tous les résultats obtenus dans les différentes parties de notre recherche, ainsi que les implications et les perspectives qui en découlent.

Nous avons consacré une partie de cette section à l'analyse des réponses aux sous-questions et à la vérification des hypothèses formulées. Cette analyse nous a permis d'obtenir une vision plus précise des différents aspects liés à l'appropriation de la RSE par les banques. Ensuite, nous avons présenté les résultats et la discussion, en mettant en lumière les différents modes d'appropriation de la RSE par les banques et en fournissant une synthèse des conclusions clés.

Enfin, nous avons procédé à une analyse critique de la recherche, en évaluant les apports, les limites et les perspectives pour de futures recherches sur le sujet. Cette analyse critique nous permet de mieux comprendre les enjeux de notre étude, ainsi que les opportunités et les défis pour de futures recherches.

En somme, cette section de synthèse générale est cruciale pour notre recherche car elle nous permet de regrouper tous les résultats, les implications et les perspectives liés à notre étude. Cette synthèse nous permettra également de mieux comprendre les implications pratiques de notre recherche et de recommander des actions concrètes pour améliorer l'appropriation de la RSE par les banques en Algérie.

### **3.1 Statut de la recherche :**

Il s'agit de répondre à nos sous-questions définies précédemment et de vérifier le statut de nos hypothèses, afin de déterminer si nos résultats confirment ou infirment nos suppositions."

#### **3.1.1 Analyse des réponses aux sous-questions :**

Pour chaque sous-question nous apportons des réponses comme suit :

*1)- Quelles sont les activités mises en place pour déployer des démarches socialement responsables au sein des banques en Algérie ?*

Pour répondre à cette question, nous avons synthétisé nos résultats afin de mettre en évidence les activités déployées par les banques pour montrer leur responsabilité sociale :

#### **\*Une multitude d'actions illustrant le volet économique :**

Le volet économique concerne toutes les activités commerciales et les innovations de produits et de services, au-delà du minimum requis. Cela inclut toutes les offres de la banque qui lui permettent de se différencier des autres banques. Dans ce volet, les banques en Algérie mettent en place différentes démarches susceptibles de leur générer des profits, de conquérir davantage de clients de différents segments, tout en contribuant à leur devoir de transparence, d'inclusion sociale et de gestion des risques extra-financiers.

#### ***-Innovation technologique :***

- Des solutions innovantes permettant le traitement numérique des demandes et des dossiers des clients afin de gérer au mieux les files d'attente en agence.
- Une gamme de produits et de solutions offrant à ses clients la possibilité de gérer et de financer leur trésorerie, ainsi que de sécuriser leurs activités de commerce international.
- Protection des intérêts des clients grâce à la mise en place d'un système informatique sécurisé.

***-Innovation financière :***

Lancement d'un nouveau produit axé sur l'innovation financière et responsable, en intégrant les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise (ESG) dans la politique de proposition de solutions financières.

***-La gestion des risques extra-financiers :***

En raison de la sensibilité du secteur bancaire et des obligations et règles prudentielles auxquelles les banques sont soumises, chaque banque met en place d'autres procédures pour renforcer son système de gestion des risques, en se basant sur une politique de sécurité qui inclut :

- La conformité aux normes internationales, notamment l'application de la norme IFRS 9 et l'intégration de la notion ECL (Expected Credit Loss) dans l'évaluation des risques de crédit.
- Un plan de continuité d'activité pour assurer le maintien des tâches essentielles ou importantes de la banque dans différents scénarios de crise.
- Une veille juridique sur le domaine SSI (Standing Settlement Instructions) & CA et un suivi régulier des modifications pouvant intervenir dans les textes applicables aux opérations.
- La sensibilisation des employés à la sécurité de l'information et à la continuité d'activité.
- Pour les banques islamiques, l'anticipation et la minimisation des taux de risque en faisant passer les activités bancaires par le conseil de la FATWA et de la Shari'a qui joue un rôle double pour filtrer et contrôler les opérations.
- La surveillance régulière des alertes remontées par les solutions de sécurité.

***-Transparence :***

Les communications des banques sur leurs réalisations et leurs performances incluent généralement :

- L'évolution de leurs activités en chiffres, notamment l'évolution des activités de trésorerie et du portefeuille client.
- Le rapport des commissaires aux comptes qui fait état de l'audit des états financiers et de la conformité aux règles et aux normes applicables.

- Pour les banques islamiques, la communication sur les rapports de conformité Shari'a qui attestent du respect des principes de la finance islamique.

**-Inclusion social :**

- L'offre de microcrédit destinée au financement de projets pour les femmes au foyer, les entrepreneurs nécessiteux, les professionnels et les TPE peut nécessiter des procédures d'allègement et d'assouplissement des conditions d'accès pour faciliter l'obtention de ces crédits.

**- Autre formule économique :**

Les banques peuvent proposer des produits et services adaptés aux valeurs et exigences de leurs clients, tels que :

- La refonte de l'offre épargne pour répondre aux besoins d'une clientèle souhaitant des comptes épargne sans intérêts et soutenir un programme solidaire.
- Le lancement de produits de finance participative.
- L'ouverture de guichets islamiques et/ou l'adoption de produits islamiques dans les banques conventionnelles afin d'inclure les clients qui souhaitent éviter le circuit bancaire pour des raisons religieuses.

**\*Seules les parties prenantes directes comptent pour les banques :**

- **Actionnaires** : Les banques tiennent à communiquer avec leurs actionnaires en leur fournissant des informations sur les résultats économiques et commerciaux à travers les bilans, les comptes de résultats ainsi que des explications sur les performances (évolution des emplois et des ressources).

**-Client :**

- Qualité des prestations bancaires : rapidité dans le traitement des dossiers, ouverture immédiate des comptes, allègement des procédures, la délivrance rapide des cartes magnétiques et des carnets de chèques.
- Démarches d'accompagnement, de proximité et de continuité de services à travers des solutions digitales sécurisées et des programmes basés sur l'intelligence artificielle qui répondent aux questions fréquemment posées pour la robotisation du processus et les

services de banque à distance pour le client, par exemple à travers la page Facebook (tel que : le Chatbot « AIDA ») ; Système de banque à distance pour la réalisation des opérations en ligne.

- Respect des exigences initiales des clients : Politique de gestion des réclamations des clients : numéro vert, nouveaux canaux d'échange avec les clients pour créer une relation de confiance et de proximité avec la communauté (page Facebook, site web, web marchand, service à distance).
- L'ouverture des agences bancaires permettant à la banque de se rapprocher davantage des citoyens de la région et des localités voisines tout en participant à l'effort de bancarisation et au soutien actif des différents agents économiques au niveau de toutes les régions du pays.
- L'agence digitale qui est un espace d'accompagnement et de sensibilisation à plusieurs services bancaires dans un environnement digital.

***-Employés :***

- Intégration des employés dans les activités de solidarité et de mécénat et dans d'autres initiatives où la banque choisit de s'impliquer : dons de sang en partenariat avec l'Agence Nationale de Sang pour aider les personnes malades ; challenge sportif au profit des associations, etc.
- Les plans et les programmes de prestations couverts par la banque, tels que : la kinésithérapie, l'hémodialyse, l'aide à la procréation, la chimiothérapie et la radiothérapie.
- Certaines banques disposent de leur propre centre de formation entièrement équipé pour accueillir dans les meilleures conditions les collaborateurs en formation.
- Elles offrent également à leurs employés des tarifs préférentiels pour économiser considérablement sur leurs vacances, aussi bien en Algérie qu'à l'étranger, ainsi que des week-ends de détente entièrement pris en charge par la banque.
- Le Baromètre Employeur est une démarche collective d'écoute et d'amélioration sur le terrain qui profite à l'ensemble de l'entreprise et est un moteur essentiel de progrès. Les résultats de cette enquête permettent d'identifier collectivement les points forts et les axes d'amélioration.

- Campagne de dépistage pour les collaborateurs offrant des dépistages gratuits accompagnés de campagnes de prévention pour améliorer le bien-être et la qualité de vie des employés.

**\* De nombreuses actions envisageables pour se rapprocher de la société :**

**- la promotion de la culture et l'art :**

- Récompenser les lauréats du brevet de l'école des non-voyants.
- Organiser un concours de jeunes artistes peintres et décerner des prix aux gagnants sélectionnés par un jury.
- Soutenir financièrement les catalogues d'expositions d'art contemporain par le biais de sponsoring.
- Participer activement dans des associations caritatives et de bienfaisance.

**- Le sport :** Soutien et partenariat avec les associations et les fédérations sportives ; la formation des jeunes sportifs ; participation à des challenges sportifs.

**-La promotion de la santé :**

- Des activités communautaires solidaires durant la crise pandémique du COVID-19, aux côtés des hôpitaux algériens et du corps médical, à travers des dons financiers, de matériel et d'équipement médical.
- Des campagnes de dépistage et de sensibilisation, comme Octobre Rose, pour sensibiliser à la prévention et au dépistage précoce des cancers du sein.

**-Des actions de sponsoring et de mécénat :**

- Des programmes d'aide en faveur de divers organismes et institutions dans les secteurs de la formation, de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique, de la santé et de la culture.
- Les journées d'études et les journées portes ouvertes au niveau des universités et écoles supérieures.

**- la prise en charge, le soutien et la subvention de différents projets : sociaux, environnementaux, sportifs, éducatifs, scientifiques, religieux :**

- Le financement des femmes au foyer sous forme de micro-crédit où elles ne percevront aucune rémunération ou indemnisation (marge de bénéfice, commission ou pénalités de retard...);
- Don financier pour soutenir les actions de formation de jeunes pour leur insertion professionnelle.

**-Soutenir et à accompagner des associations et des personnes en difficulté :**

- Caravane humanitaire
- La collecte de vêtements neufs au profit des enfants pris en charge dans un Orphelinat
- Des programmes d'aide et de soutien en faveur des familles défavorisées en coordination avec des associations accréditées.
- L'organisation des mariages collectifs pour les orphelins et les handicapés.
- L'aménagement d'un espace convivial pour améliorer le séjour des personnes atteintes de cancer, des meubles et électroménagers ont été fournis à cet effet.
- Pour les banques islamiques : l'utilisation de " Wakf " comme outil de développement pour financer la création de propriété permettant de réaliser une durabilité financière à long terme entre les générations. D'autant plus, la banque met en place un comité en charge de gérer et de distribuer une partie du montant de la zakat due, découlant de ses bénéfices aux nécessiteux.

**\* La dimension environnementale de la RSE est valorisée uniquement par les leaders du secteur :**

- Faire participer les employés à des campagnes de nettoyage, de reboisement et à la politique de réduction des plastiques.
- Gestion des déchets, collecte et reconditionnement de cartouches utilisées, réduction de l'utilisation de papier et d'archives au sein de la banque.
- Intégrer systématiquement l'étude des dimensions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise (ESG) dans l'offre de solutions financières.
- Lancer des agences bancaires qui utilisent des panneaux solaires.

- Construire un siège social sous forme d'un smart building, caractérisé par une technologie hautement écologique.
- Mettre en place des panneaux photovoltaïques pour l'agence du sud et certaines régions.
- Mettre en place un crédit vert pour la vente de kits GPL et de chauffe-eau solaires, ainsi qu'un type de financement relatif à l'efficacité énergétique (fenêtres double vitrage, climatisation à haut rendement énergétique, etc.).
- Installer un mur végétal au niveau du nouvel accueil du siège social.

***2)-Quel est le degré d'insertion et de congruence entre les actions socialement responsables identifiées et l'activité de base des banques ?***

▪ **Une démarche intégrative pour la dimension économique et sociale :**

A la lumière de ces résultats, il est clair que les banques contribuent au volet économique et social avec des actions spécifiques au contexte du secteur bancaire, s'appuyant sur leurs compétences de base et intégrées dans leur processus et leur routine. Ceci peut se justifier par le fait que toute offre économique, toute explication des résultats et des performances et toute action mise en avant par la banque pour la gestion des risques extra-financiers s'articulent autour du métier de la banque.

En ce qui concerne le volet social, les résultats précédents ont montré que les actions mises en avant par les banques visent en priorité trois parties prenantes directes : les actionnaires, les salariés et les clients. En effet, les banques tiennent à communiquer avec leurs actionnaires en leur fournissant des informations sur les résultats économiques et commerciaux à travers les bilans, les comptes de résultats et des explications des performances (évolution des emplois et des ressources).

Pour les clients, les banques mettent en avant des initiatives au-delà de ce que le secteur bancaire exige, dépassant ainsi ce qui est nécessaire pour être compétitif sur le marché. En ce qui concerne les employés, les banques envisagent des activités susceptibles d'augmenter la mobilisation et l'intégration de leur capital humain. A ce titre, plusieurs banques mettent en avant des actions en faveur des clients qui vont au-delà de leurs droits légaux.

▪ **Une démarche mixte pour la dimension environnementale :**

Les banques actives sur ce volet mettent en œuvre trois types d'actions :

Deux actions visant à intégrer la dimension environnementale dans le métier de la banque et dans sa stratégie : le crédit vert pour le financement relatif à l'efficacité énergétique et l'intégration systématique d'une étude des dimensions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise (ESG) dans l'offre de solutions financières.

La deuxième action concerne la conception de sièges sociaux écologiques et d'agences bancaires solaires, qui répondent à des normes technologiques hautement écologiques, ainsi qu'à une politique de gestion des déchets, de collecte et de reconditionnement des cartouches utilisées, et à une réduction de l'utilisation du papier et des boîtes d'archives au sein de la banque.

Le troisième type d'action n'est pas lié au métier de la banque et consiste en la participation de la banque et de ses employés à des activités éco-citoyennes visant à promouvoir l'environnement, telles que des campagnes de nettoyage, de reboisement et de collecte de plastique.

▪ **Des actions sociétales annexes :**

Sur ce volet, la majorité des banques adoptent des actions périphériques et/ou symboliques qui se traduisent par des initiatives n'ayant pas de lien direct avec le métier de la banque. Cela inclut des activités de sensibilisation communautaire, la participation à des événements de la société pour la promotion de la culture, du sport et de l'éducation, des journées d'étude et des journées portes ouvertes dans les universités et écoles supérieures, des dons à des associations d'aide aux orphelins et aux handicapés, ainsi que des sponsorings dans le domaine du sport.

▪ **Un comportement type pour l'intégration effective de la dimension sociétale :**

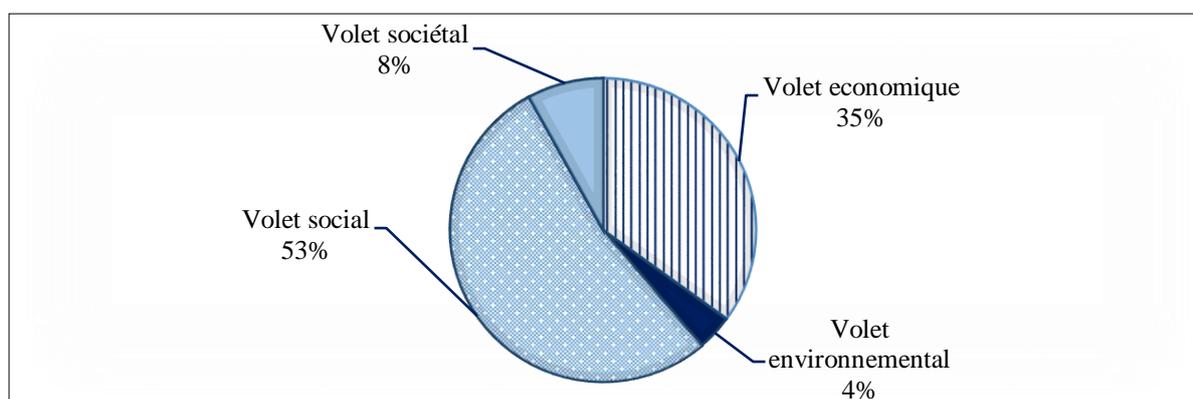
Seule une banque islamique, Al Baraka Bank, a pu intégrer cette dimension dans son plan d'action en mettant en place un comité chargé de gérer et de distribuer une partie de ses bénéfices aux nécessiteux et aux endettés. De plus, la banque a lancé des projets destinés aux TPE ayant besoin de financement et aux femmes au foyer qui n'ont pas de garanties réelles et qui ont du mal à accéder aux crédits bancaires habituels.

**3)- Dans quel volet de la RSE les banques sont impliquées en Algérie ?**

▪ **Un engagement favorisant ‘l'économique’ et ‘le social’**

Les résultats obtenus mettent en évidence que les banques en Algérie s'engagent activement dans les deux volets de la RSE, à savoir l'aspect économique et social. Cela confirme la réponse à la sous-question précédente, où il a été constaté que les banques accordent plus d'importance à ces deux dimensions dans leur plan d'action. Cette tendance est cohérente avec leur activité principale de finance, qui implique une responsabilité envers, les clients (les acteurs clés de son activité), les employés (capital humain) et les actionnaires (les détenteurs de décision et de pouvoir). Nous illustrons la réponse à cette réflexion dans la figure suivante :

**Figure4.4 :** Taux de contribution de l'ensemble des banques dans les volets de la RSE



Source : Elaborer par nous-mêmes

**4)- Comment peut-on qualifier le comportement des banques en Algérie vis-à-vis la RSE ?**

Il existe une variation dans le comportement des banques en Algérie en matière de RSE, allant des banques qui négligent complètement cet engagement sociétal à celles qui expriment un certain niveau d'engagement. Les banques qui sont plus ou moins engagées dans la RSE présentent deux modes d'appropriation distincts :

**\*Un mode ‘mimétique’ dominant :**

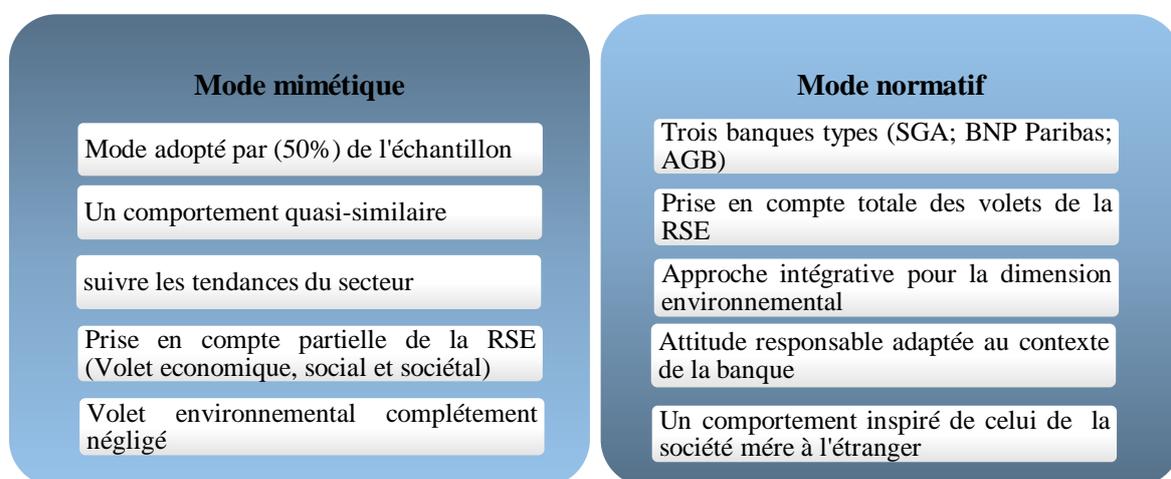
L'isomorphisme mimétique se produit lorsque les banques imitent les pratiques de leurs pairs. Les banques peuvent adopter des pratiques de RSE similaires à celles de leurs concurrents pour éviter de paraître en retard ou de manquer à leur responsabilité sociale. Dans notre cas, ce mode regroupe 50% des banques de notre échantillon, c'est-à-dire qu'il est dominant. Il se caractérise

par des comportements quasi-similaires (une forte prise en considération des dimensions économique et sociale, des activités sociétales symboliques et une négligence de la dimension environnementale). Il convient de noter que les banques constituant ce groupe sont des banques publiques, privées et islamiques. Cela suggère que, malgré les différences entre ces types de banques, il existe un mode de conduite commun dans ce groupe particulier.

**\*Un mode "normatif" comme référentiel :**

Il s'agit d'un mode "normatif" qui caractérise les banques privées ayant une attitude avancée dans le domaine de la RSE, et qui sont considérées comme des modèles pour promouvoir la RSE dans le secteur bancaire. Ce comportement normatif en RSE se produit lorsque les banques se conforment à des normes et des valeurs communes partagées par leur société mère ou leur communauté. Dans notre cas, les trois banques SGA, BNP Paribas El Djazair et AGB sont des filiales de grands groupes (Société Générale, BNP Paribas et Gulf Bank). Ces trois sociétés mères sont par défaut des banques responsables qui ont choisi de s'engager dans la RSE par leur propre initiative dans leur pays d'origine. Les banques publient également des rapports annuels sur la RSE, dans lesquels elles présentent les résultats de leurs actions en matière de RSE et de développement durable. Par conséquent, le comportement socialement responsable de ces filiales implique une adoption volontaire de pratiques de RSE (en l'absence de toute obligation légale ou réglementaire en Algérie), et une réponse aux attentes des parties prenantes, notamment la société mère, qui cherche à surmonter les pressions concurrentielles dans leur pays d'origine et à saisir les opportunités commerciales dans le pays d'accueil.

**Figure 4.5 :** Représentation des tendances prédominantes en matière d'implication sociétale chez les banques en Algérie



Source : Etablit par nous-mêmes

**3.1.2 Vérification des hypothèses :** Sur la base des réponses apportées nous constatons ce qui suit :

**Tableau 4.33 :** Statut des hypothèses

Hypothèses	Commentaire	Statut
<b>H1 :</b> Les banques mettent en avant des actions différentes en termes de RSE	En effet, dans chaque volet de la RSE, les banques se différencient les unes des autres. Ainsi, chaque banque choisit des actions en fonction de sa politique d'offre de produits et de services, de son contexte et de son positionnement. La banque peut alors valoriser certaines dimensions de la RSE pour se différencier de ses concurrents et répondre aux attentes de ses parties prenantes.	<b>Confirmée</b>
<b>H2 :</b> Les actions socialement responsables envisagées par les banques sont liées à son activité de base et à sa stratégie commerciale	Les banques suivent des approches différentes sur chaque volet de la RSE : -Approche intégrative en ce qui concerne le volet économique et social -Une approche périphérique en ce qui concerne le volet sociétal -Une approche mixte dans le volet environnemental. -La RSE chez les banques en Algérie suit une logique mixte qui combine entre les deux approches intégratives et périphériques.	<b>Infirmée</b>
<b>H3 :</b> les banques en Algérie marquent leur présence dans la RSE seulement sur les activités génératrices de profits figurant dans le volet économique ou les activités répondant aux exigences des parties prenantes figurant dans le volet social, tandis que, le volet sociétal et environnemental ne suscite que peu ou pas d'intérêt chez les banques.	Les banques qui s'engagent dans la responsabilité sociale sont présentes à différents niveaux dans les différents volets de la RSE. Cependant, il est indéniable qu'elles ont une forte présence dans les activités sociétales, car elles envisagent une variété d'activités visant l'accompagnement de la société. Bien que les activités environnementales ne représentent qu'un faible pourcentage de l'engagement des banques, la qualité des actions identifiées montre que cette dimension est déjà présente dans le secteur et peut se développer davantage à travers des activités compatibles avec les spécificités du secteur.	<b>Infirmée</b>
<b>H4 :</b> Les banques en Algérie adoptent un comportement mimétique qui se caractérise par une intégrité partielle des volets de la RSE. De ce fait aucune banque ne s'engage pleinement dans la RSE.	Trois types de comportements peuvent traduire l'engagement des banques en Algérie : -Un comportement passif qui n'exprime aucun engagement de la banque en RSE ; -un comportement mimétique caractérisé par une intégrité partielle des volets de la RSE (le cas échéant de 50% de l'échantillon) ; - Les banques privées leaders en RSE adoptent un comportement normatif visant à suivre une ligne de conduite, reproduisant ainsi le comportement de leurs sociétés mères à l'étranger, tout en s'adaptant au contexte du pays dans lequel elles se trouvent. Ce comportement se caractérise par une intégrité totale des différents volets de la RSE.	<b>Infirmée</b>

Source : Etablit par nous-mêmes

### **3.2 Résultats et discussion :**

Suite à nos résultats obtenus et en fonction de réponses apportées à nos sous-questions préalablement fixés, nous pouvons répondre à notre problématique : « *Dans quelle mesure les banques en Algérie démontrent un comportement socialement responsable ?* » comme suit :

#### **3.2.1 Les modes d'appropriation de la RSE chez les banques :**

Les résultats de nos recherches ont révélé que les banques en Algérie se subdivisent en deux types de banques :

\*Des banques négligentes non concernées par la RSE et qui n'expriment aucune action ou intention socialement responsable : BEA, ABC.

\*Des banques responsables : il s'agit des banques qui se considèrent comme responsables et montrent un comportement plus ou moins observable. Cependant, ce type de banques adopte des isomorphismes comportementaux différents, nous distinguons :

Certaines banques évoquent des processus de mimétisme pour exprimer leur engagement sociétal. Ce processus s'explique par des ressemblances entre les différentes actions mises en œuvre par les entreprises en matière de RSE. Pour d'autres banques, cela se traduit par l'adoption des codes de conduite de leur banque mère ou du groupe auquel elles appartiennent, en s'adaptant aux facteurs sociopolitiques, démographiques et culturels du pays ou de la région dans lesquels elles opèrent :

#### **\*Comportement mimétique caractérisant le Groupe des banques actives et adaptatives :**

Ce groupe est composé des banques publiques détenant les plus grandes parts de marché, les banques islamiques et une banque privée détenant une faible part de marché.

Le comportement de ces banques se caractérise par un comportement socialement responsable comparable :

- Une activité qui place le volet économique et social au cœur de leur intérêt (dans la stratégie de l'entreprise et aux opérations quotidiennes).

- Les questions sociétales sont traitées de manière isolée du métier de base de la banque, c'est-à-dire, les banques en question sont présentes et très actives sur le volet sociétal mais avec des actions liées à la réputation et à l'image de la banque mais qui n'engendrent aucun changement réel dans la stratégie et la politique de la banque.

-Ces banques se considèrent comme non concernées par le volet environnemental.

-Un comportement socialement responsable partiel.

**\*Un comportement normatif caractérisant le groupe des banques proactif :**

Ce groupe est composé des trois banques privées détenant la plus grande part de marché des banques privées. Lesdites banques ont un comportement différent des autres banques :

-Des initiatives socialement responsables observables.

-Une activité socialement responsable tripartite qui combine entre la viabilité économique, la légitimité, la différenciation, l'amélioration de la qualité et la performance : En effet, les banques adoptent un comportement socialement responsable prenant en compte tous les volets de la RSE. Les banques se considèrent comme des banques citoyennes favorisant l'accompagnement solidaire de la communauté, et un acteur engagé dans l'économie responsable et durable et des banques susceptible de promouvoir l'efficacité environnementale.

-Une logique qui prime les volets sociétal et environnemental suivant une approche intégrée de RSE et visant l'inclusion de ses activités dans la stratégie de la banque et sa politique interne.

- Bien que ces banques soient actives dans tous les aspects de la RSE, elles se différencient les unes des autres. En effet, chaque banque met en avant sa propre identité et se démarque des autres à sa propre manière :

- La BNP Paribas place la dimension sociétale au premier rang et se démarque par son intégration de ses employés dans sa démarche responsable
- SGA : banque environnementale qui intègre l'impact environnemental dans les solutions financières qu'elle offre
- AGB banque social plaçant le client au cœur de son intérêt et a pu décrocher le titre de la b banque qui offre des services innovants et rapides par la banque.

-Ces banques peuvent aider l'Etat à définir des standards élevés en matière de RSE en servant de référence pour les pratiques et politiques adoptées.

-Malgré les efforts déployés par filiales présentes en Algérie, nous constatons que ces efforts sont moindres par rapport à ceux de leurs sociétés mères développés à l'étranger. Ils sont plutôt axés sur l'adaptation au contexte algérien, en prenant en compte les attentes des clients, la culture et la réglementation locale, entre autres.

### **3.2.2 Synthèse des résultats : les conclusions clés**

\* La RSE dans le milieu bancaire suscite un intérêt grandissant auprès des banques algériennes publiques et privées.

\* La RSE chez les banques en Algérie se traduit par des activités tantôt intégrées dans le cœur du métier quand il s'agit des activités économiques (offre des produits et service adéquat avec les besoins et les valeurs des clients) et social (la pérennité de son activité dépend en grande parties de ses actionnaires et de son capital humain). Tantôt avec des activités non liées au métier, qui n'engendrent peut-être pas un profit pour la banque mais lui permettent d'accompagner la société construire une image auprès de son public. La dimension environnementale est prise en compte par les banques classées proactive (leaders en RSE), elles alternent entre les actions intégrées dans la stratégie de la banque et/ou des actions qui accompagnent les actions de bienfaisances menées par la banque en faveur la société. Cependant, cette dimension demeure peu abordée en générale.

\* De ce fait il existe deux modes comportementaux distincts observés chez les banques en Algérie :

- Le comportement mimétique regroupant les banques publiques, qui dominent le marché bancaire en Algérie. Elles adoptent un comportement axé sur les activités économiques et sociales. Leur objectif n'est pas d'acquérir de nouveaux clients mais plutôt de fidéliser leur clientèle en proposant des produits et services adaptés à leurs besoins, attentes et valeurs. Elles mettent également l'accent sur le développement du réseau bancaire dans toutes les régions du pays, dans le cadre d'une stratégie d'extension de marché. En revanche, les banques privées classiques et islamiques, qui détiennent une faible part de marché, cherchent à imiter le comportement des banques publiques en offrant des produits et services déjà présents sur le marché pour améliorer leur position. Dans les deux cas, ces banques adoptent une stratégie de spécialisation axée sur leur secteur et les activités qui y sont liées, ce qui explique leur comportement similaire.
- Le comportement normatif caractérisant Les banques proactives et leaders en RSE qui se concentrent sur des initiatives sociétales et environnementales. Elles cherchent à se différencier et à construire une image de marque auprès du public, en étant perçues comme des banques citoyennes. La RSE est considérée comme une source de légitimité pour ces banques. De plus, chaque banque se distingue par des actions responsables peu ou pas

ciblées par les autres banques. Elles opèrent donc dans le cadre d'une stratégie de "différenciation". Ces banques exemplaires peuvent servir de modèles pour encourager d'autres banques à adopter des pratiques socialement responsables. Dans ce sens, l'Etat pourrait élaborer des normes et réglementations en se basant sur ces référentiels, tandis que les banques qui souhaitent s'engager dans cette voie pourront s'inspirer des politiques mises en place par ces banques modèles.

- Cependant le mode coercitif est inexistant en Algérie à raison du retard du pays dans l'élaboration de normes et de réglementations régissant le cadre de la RSE.

\* Bien que les banques en Algérie aient adopté des pratiques remarquables en matière de RSE, leur approche reste limitée car elles ne prennent pas suffisamment en compte les autres parties prenantes. Il est donc crucial pour ces banques d'élargir leur champ d'action en intégrant l'ensemble des parties prenantes dans leur politique de RSE.

\*Il est important de noter que les banques en Algérie, qu'elles soient privées, publiques ou islamiques, ne considèrent pas toujours le retour sur investissement de leurs pratiques en matière de RSE. Bien que ces banques réalisent des actions responsables, elles ne mesurent pas systématiquement l'impact de ces actions sur leur performance financière à court, moyen et long terme. De plus, la diversification des activités des banques d'une année à l'autre et leur discontinuité dans la mise en œuvre de ces actions rendent difficile l'évaluation et la mesure de leur impact à long terme. Les banques devraient donc considérer l'évaluation des retours sur investissement de leurs pratiques RSE comme un enjeu important pour leur stratégie d'entreprise. Cela leur permettrait non seulement de mieux mesurer leur impact sur la société et l'environnement, mais également de mieux comprendre les attentes et les besoins de leurs parties prenantes, ce qui peut améliorer leur image de marque et leur performance financière à long terme.

\*Pour promouvoir le champ d'application de la RSE en Algérie, l'Etat peut utiliser les banques comme un portail pour lancer une véritable politique de RSE. En effet, les banques sont des acteurs incontournables du système financier et économique, et sont souvent impliquées dans de nombreuses transactions commerciales, notamment en matière de prêt et de financement. Ainsi, pour de nombreuses entreprises, passer par les banques est souvent la seule option pour obtenir le financement nécessaire à leur activité. De ce fait, si les banques adoptent des pratiques

socialement responsables, elles peuvent constituer un portail vers l'adoption des pratiques socialement responsables et inciter les entreprises à y participer.

### **3.3 Analyse critique de la recherche : apports, limites et perspectives**

L'analyse critique de la recherche est une étape essentielle pour évaluer la qualité et la pertinence des résultats obtenus. Elle permet d'identifier les apports, les limites et les perspectives de la recherche. Les apports correspondent aux résultats positifs de la recherche, c'est-à-dire les connaissances nouvelles qu'elle a permis de produire, les avancées théoriques qu'elle a suscitées ou les pratiques innovantes qu'elle a initiées. Les limites correspondent aux faiblesses, aux biais ou aux erreurs de la recherche, qui remettent en question sa validité ou sa fiabilité. Enfin, les perspectives correspondent aux pistes de recherche futures ou aux améliorations possibles de la recherche, qui permettent de prolonger ou d'approfondir les résultats obtenus.

#### **3.3.1 Les contributions majeures de la recherche**

En ce qui concerne le volet méthodologique et technique développé lors de notre recherche : Notre recherche peut être considérée comme une contribution supplémentaire aux travaux existants, car elle synthétise les différentes propositions conceptuelles depuis les premières apparitions de la RSE jusqu'à son opérationnalisation et son application dans les différents domaines du management (stratégie d'entreprise, innovation et entrepreneuriat) ainsi que dans d'autres types d'organisations économiques, y compris les organisations publiques, les collectivités locales, les groupes de pression et les institutions financières. Notre recherche se démarque par sa méthodologie, qui inclut une étude exhaustive de la littérature existante et une analyse de l'état des lieux de la RSE en Algérie, réalisées avant la sélection de l'échantillon.

Ainsi, le choix de notre échantillon a été effectuée suite à plusieurs observations des lacunes dans le domaine de la RSE en général et dans le contexte algérien en particulier. Nous avons constaté que la majorité des travaux antérieurs limitaient la RSE à un domaine exclusivement réservé aux entreprises, alors que d'autres acteurs économiques peuvent également être concernés. De plus, l'étude du secteur bancaire sous l'angle du management et de la responsabilité sociale demeure un terrain peu exploré et une tâche complexe sur le plan opérationnel et réglementaire. C'est pourquoi nous avons choisi de l'aborder. Par conséquent, notre recherche a été minutieusement élaborée pour éviter de traiter des thématiques déjà largement abordées dans la recherche sur la RSE et pour apporter un nouvel éclairage sur la

manière dont la RSE peut être mise en œuvre dans différents types d'organisations économiques.

Pour ce qui est de la technique employée, outre l'utilisation fréquente des questionnaires et des entretiens dans le domaine de la RSE, la recherche documentaire peut se révéler un outil puissant pour refléter la réalité des cas étudiés. Cependant, une bonne recherche documentaire se base essentiellement sur des sources fiables telles que les rapports d'activités et les sites web qui sont liés directement à la crédibilité et l'image de la banque, et qui permettent donc de contribuer à la qualité des résultats obtenus.

Quant aux résultats obtenus de notre recherche, même si l'Algérie accuse un important retard dans la mise en place de la RSE en général, et une absence totale d'un cadre réglementaire ou de standards la régissant en générale et dans le secteur bancaire en particulier, ce dernier constitue un terrain propice et un cadre favorable pour entamer la mise en place des premières initiatives tangibles en faveur de la RSE. En effet, les banques ont un rôle clé à jouer dans cette démarche, car elles sont des acteurs économiques majeurs qui peuvent contribuer à la création d'un environnement plus équitable et responsable. Elles peuvent, par exemple, mettre en place des politiques de développement durable, encourager les pratiques commerciales responsables, soutenir des projets sociaux et environnementaux, ou encore favoriser la transparence et la responsabilité dans leur gestion. En contribuant ainsi à la promotion de la responsabilité sociale, les banques algériennes peuvent participer activement au développement durable du pays et répondre aux attentes de la société en matière de citoyenneté corporative.

### **3.3.2 Les limites de la recherche :**

Plusieurs facteurs ont pu entraver notre recherche sur le développement de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans le secteur bancaire en Algérie :

\*La disponibilité des données : Il peut être difficile d'obtenir des données fiables sur les pratiques de RSE des banques en Algérie, car certaines banques peuvent ne pas être disposées à divulguer ces informations. En effet, certaines banques auraient pu être incluses dans notre échantillon, mais faute de données suffisantes (indisponibilité des rapports d'activités), nous avons été contraints de les éliminer.

\*Le manque de recherche antérieure : La recherche sur la RSE des banques en Algérie est encore relativement nouvelle, ce qui peut limiter la quantité de littérature disponible sur le sujet.

\*La perception de la RSE : La RSE peut être perçue différemment en Algérie en comparaison avec d'autres pays, ce qui peut rendre difficile l'application de modèles et de théories développés ailleurs.

\*Le cadre réglementaire : Le cadre réglementaire en Algérie n'est pas aussi développé en matière de RSE que dans d'autres pays, ce qui peut limiter les incitations pour les banques à adopter des pratiques socialement responsables.

Malgré ces défis, l'étude de la RSE des banques en Algérie reste un sujet important et prometteur pour la recherche future.

### **3.3.3 Éclairage sur les résultats : perspectives de la recherche**

Les perspectives d'une recherche sont les pistes de recherche futures ou les améliorations possibles. Étant donné que le domaine de la RSE est peu exploré dans le secteur bancaire, plusieurs perspectives sont requises :

\*Il serait intéressant de d'analyser la démarche de Responsabilité Sociale de la Banque d'Algérie, qui est considérée comme la banque des banques, ainsi que celle de l'Association des Banques et Etablissements Financiers (ABEF), deux organismes réglementaires qui pourraient jouer un rôle de diffusion de la RSE auprès des banques en Algérie.

\*Etude de la perception de la RSE des banques que nous avons identifiées comme "banque exemplaires en RSE" auprès de leur parties prenantes pour savoir l'étendue de leur pratique et de savoir si les actions socialement responsables sont perçues comme telles par les clients, les employés et les actionnaires.

\* Analyser les pratiques de RSE des banques algériennes par rapport à celles d'autres pays ou régions, pour évaluer leur niveau de conformité aux normes internationales et leur compétitivité sur le marché international.

\*Etudier l'impact de la RSE sur la performance financière des banques en Algérie, en se basant sur des indicateurs tels que le retour sur investissement, le chiffre d'affaires, le coût du capital, etc.

\*Explorer les opportunités et les défis de l'application de la RSE dans le contexte algérien, en se basant sur les caractéristiques socio-économiques, culturelles et institutionnelles du pays.

*Chapitre IV : La responsabilité sociale des banques en Algérie : méthodologie retenue, démarches d'analyse et résultats*

\*Examiner les liens entre la RSE des banques en Algérie et les objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda 2030 des Nations Unies, en identifiant les contributions et les défis potentiels pour chaque ODD.

\*Analyser les mécanismes de gouvernance et de reddition de comptes des banques en Algérie en matière de RSE, pour évaluer leur efficacité et leur transparence dans la gestion des risques sociaux et environnementaux.

### **Conclusion chapitre IV :**

Ce chapitre présente les approches et méthodes que nous avons utilisées pour mener notre étude sur l'appropriation de la RSE par les banques en Algérie. Nous avons commencé par expliquer comment nous avons choisi notre échantillon, en partant d'un échantillon témoin et en choisissant un cas aléatoire pour aborder les spécificités du secteur étudié. Nous avons ensuite détaillé notre méthode de collecte des données, y compris les instruments d'investigation que nous avons utilisés.

Nous avons analysé les données que nous avons obtenues afin de comprendre les actions et comportements des banques en matière de RSE. En regroupant les résultats de notre analyse, nous avons pu identifier les différents modes d'appropriation de la RSE par les banques en Algérie.

Enfin, nous avons présenté une synthèse générale des résultats de notre étude. En effet, nos principaux résultats montrent que chaque banque se démarque des autres banques, en mettant en valeur certaines dimensions de la RSE et en choisissant des actions qui sont alignées avec sa politique de produits et services, son contexte et sa position. Par conséquent, la RSE chez les banques est perçue comme un outil de différenciation pour se singulariser de ses concurrents et répondre aux attentes de ses parties prenantes.

Cependant, les banques combinent entre des approches différentes : elles adoptent une approche intégrative en ce qui concerne le volet économique et social, une approche périphérique en ce qui concerne le volet sociétal et une approche mixte dans le volet environnemental.

En affirmant que les actions mises en avant par les banques dans les domaines économique et social relèvent de leur responsabilité inhérente à leur métier, il est évident qu'elles accordent une grande importance aux activités sociétales, car elles entreprennent une variété d'actions visant à soutenir la société. Bien que les initiatives environnementales ne représentent qu'une part relativement faible de l'engagement des banques, la qualité des actions mises en place témoigne de la présence de cette dimension dans le secteur, qui peut encore se développer grâce à des activités spécifiquement adaptées aux particularités des banques.

Il en résulte, les banques en Algérie adoptent trois modes comportementaux différents : Un comportement passif qui témoigne d'un manque d'engagement de la banque en matière de RSE ; Un comportement mimétique dominant, caractérisé par une adoption partielle des principes de

*Chapitre IV : La responsabilité sociale des banques en Algérie : méthodologie retenue, démarches d'analyse et résultats*

la RSE et un comportement normatif observé chez les banques privées leaders en RSE, s'efforçant de suivre une ligne directrice similaire à celle de leurs sociétés mères à l'étranger, tout en s'adaptant au contexte local du pays. Ce comportement se caractérise par une intégration totale des différentes dimensions de la RSE.

Ainsi, nous finalisons ce chapitre par une discussion sur les apports de notre recherche ainsi que de ses limites, tout en proposant de nouveaux terrains d'investigation pour de futures recherches complémentaires. Les recommandations pratiques découlant de notre recherche pourront contribuer à une prise de conscience et à une adoption plus large et efficace de la RSE par les banques en Algérie, ainsi que dans d'autres contextes similaires.

## **CONCLUSION GENERALE**

## Conclusion générale

L'objectif de notre recherche était d'examiner le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans le contexte des banques en Algérie. En effet, nous avons tenté de comprendre le niveau d'engagement des banques algériennes envers la RSE, d'analyser les initiatives existantes et d'illustrer les modes d'appropriation de la RSE dans ce secteur.

Au début de cette thèse, nous nous sommes posé la problématique suivante :

*« Dans quelle mesure les banques en Algérie démontrent un comportement socialement responsable ? ».*

Pour répondre à cette question, nous avons effectué une revue approfondie de la littérature portant sur le cadre théorique et conceptuel de la RSE, ses modes d'appropriation, ses outils d'application et son extension vers d'autres acteurs économiques. Ceci nous a permis de définir les contours du comportement responsable d'une entreprise ou d'une entité.

Sur le plan empirique, nous avons abordé notre terrain d'investigation à deux niveaux. Le premier consiste en une analyse générale visant à étudier l'état des lieux de la RSE en Algérie, où nous avons recensé les lois, les conventions et les normes qui peuvent constituer un point de départ pour le lancement de pratiques socialement responsables concrètes et uniformes dans le pays. De même, nous avons étudié comment la crise sanitaire COVID-19 a pu mobiliser la responsabilité sociale de l'État algérien et de certaines entreprises.

Le deuxième niveau consiste en l'exploration du secteur bancaire, de ses composantes, de son évolution, les techniques de modernisation du secteur ainsi que les lois et conventions prudentielles servant de base pour l'adoption de la RSE dans ce secteur.

À la lumière de tout ce que nous avons pu observer jusqu'à présent, ce travail de recherche nous a permis de soulever plusieurs points importants :

- La variété des théories et des contributions conceptuelles concernant la RSE, ainsi que l'engagement des chercheurs et l'utilisation de connaissances issues de diverses disciplines, témoignent de la richesse et de l'importance de ce sujet.
- Les banques jouent un rôle fondamental dans le système économique et financier, et leurs activités sont reconnues comme étant à la fois vastes, complexes et essentielles tant au niveau individuel que corporatif. Elles se distinguent des autres entreprises car un dysfonctionnement au sein du secteur bancaire peuvent entraîner d'énormes pertes,

tant sur le plan microéconomique que sur le plan macroéconomique. En mobilisant leur responsabilité sociale, les banques peuvent anticiper les risques liés à la transparence et à la réputation, et contribuer à répondre aux besoins de la société et de l'environnement, tout en assurant leur utilité sociale.

- Selon les travaux de recherche récents, on observe une tendance croissante parmi les chercheurs à aborder la responsabilité sociale des entreprises (RSE) d'un point de vue élargi, ce qui a donné lieu à l'émergence de nouvelles extensions de la RSE telles que la responsabilité sociale des acteurs économiques (RSA), la responsabilité sociale des organisations (RSO), la responsabilité sociale territoriale (RST) et la responsabilité sociale des banques (RSB). Cette diversification reflète le constat que la notion de responsabilité sociale des entreprises est devenue saturée par la multitude d'études et de recherches qui lui sont consacrées.
- L'analyse de la RSE dans le contexte algérien nous a permis de faire le point et d'avoir un diagnostic actualisé sur l'état des pratiques socialement responsables dans le pays en général et dans le secteur bancaire en particulier.
- Bien que l'Algérie enregistre un retard important en matière de RSE, notamment l'absence d'un cadre réglementaire spécifique et de normes pour guider les entreprises et/ou les banques dans leurs pratiques responsables, le secteur bancaire montre un intérêt croissant pour cette démarche et offre un potentiel prometteur pour développer des initiatives tangibles en faveur de la RSE et contribuer au développement durable du pays.

Par ailleurs, les résultats obtenus nous ont permis de répondre à notre question centrale, grâce à une démarche méthodologique qualitative basée, dans un premier temps, sur une étude exploratoire visant à aborder notre terrain d'investigation à travers un échantillon de convenance de façon aléatoire sans de critères préalablement définis. Cette première phase nous a permis de mieux cerner les spécificités de notre cas d'étude et choisir minutieusement l'outil adéquat pour entamer la recherche. A cet effet, nous avons choisi l'analyse documentaire comme outil d'investigation, et les études de cas multiples comme méthode d'échantillonnage. Ainsi, cette méthodologie adoptée nous a permis de conforter nos hypothèses et d'apporter des réponses aux sous-questions initialement énoncées :

<p><b>Question 01</b> <i>Quelles sont les activités mises en place pour déployer des démarches socialement responsables au sein des banques en Algérie ?</i></p>	<p>Dans chaque domaine de la RSE, les banques se distinguent les unes des autres. Ainsi, chaque banque opte pour des actions qui correspondent à sa politique d'offre de produits et de services, à son contexte et à sa position. La banque peut ainsi mettre en valeur certaines dimensions de la RSE afin de se démarquer de ses concurrents et de répondre aux attentes de ses parties prenantes.</p>
<p><b>Hypothèse 01</b> <i>Les banques mettent en avant des actions différentes en termes de RSE.</i></p>	
<p><b>Question 02</b> <i>Quel est le degré d'insertion et de congruence entre les actions socialement responsables identifiées et l'activité de base des banques ?</i></p>	<p>Les banques suivent des approches différentes sur chaque volet de la RSE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Approche intégrative en ce qui concerne le volet économique et social</li> <li>-Une approche périphérique en ce qui concerne le volet sociétal</li> <li>-Une approche mixte dans le volet environnemental.</li> </ul> <p>-La RSE chez les banques en Algérie suit une logique mixte qui combine entre les deux approches intégratives et périphériques.</p>
<p><b>Hypothèse 02</b> <i>Les actions socialement responsables envisagées par les banques sont liées à son activité de base et à sa stratégie commerciale.</i></p>	
<p><b>Question 03</b> <i>Dans quel volet de la RSE les banques sont impliquées en Algérie ?</i></p>	<p>Les banques qui s'engagent dans la responsabilité sociale sont présentes à différents niveaux dans les différents volets de la RSE. Cependant, il est indéniable qu'elles ont une forte présence dans les activités sociétales, car elles envisagent une variété d'activités visant l'accompagnement de la société. Bien que les activités environnementales ne représentent qu'un faible pourcentage de l'engagement des banques, la qualité des actions identifiées montre que cette dimension est déjà présente dans le secteur et peut se développer davantage à travers des activités compatibles avec les spécificités du secteur.</p>
<p><b>Hypothèse 03</b> <i>Les banques en Algérie marquent leur présence dans la RSE seulement sur les activités génératrices de profits figurant dans le volet économique ou les activités répondant aux exigences des parties prenantes figurant dans le volet social, tandis que, le volet sociétal et environnemental ne suscite que peu ou pas d'intérêt chez les banques.</i></p>	
<p><b>Question 04</b> <i>Comment peut-on qualifier le comportement des banques en Algérie vis-à-vis la RSE ?</i></p>	<p>Trois types de comportements peuvent traduire l'engagement des banques en Algérie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Un comportement passif qui n'exprime aucun engagement de la banque en RSE ;</li> <li>-un comportement mimétique caractérisé par une intégrité partielle des volets de la RSE (le cas échéant de 50% de l'échantillon) ;</li> <li>- Les banques privées leaders en RSE adoptent un comportement normatif visant à suivre une ligne de conduite, reproduisant ainsi le comportement de leurs sociétés mères à l'étranger, tout en s'adaptant au contexte du pays dans lequel elles se trouvent. Ce comportement se caractérise par une intégrité totale des différents volets de la RSE.</li> </ul>
<p><b>Hypothèse 04</b> <i>Les banques en Algérie adoptent un comportement mimétique qui se caractérise par une intégrité partielle des volets de la RSE. De ce fait aucune banque ne s'engage pleinement dans la RSE.</i></p>	

Ce projet de recherche nous a permis d'illustrer les modes d'appropriation de la RSE au sein des banques en Algérie, nous offrant ainsi une meilleure compréhension et perception du concept dans un secteur plus ou moins complexe et peu abordé par les travaux locaux antérieurs.

À cet effet, l'originalité de ce travail de recherche réside dans la combinaison du cadre conceptuel et du choix de la méthodologie utilisée :

Un cadre théorique général synthétisant les différentes propositions conceptuelles depuis les débuts de la RSE jusqu'à sa mise en pratique dans divers domaines du management tels que la stratégie d'entreprise, l'innovation et l'entrepreneuriat.

Une étude théorique approfondie abordant les modes d'appropriation de la RSE, ses outils d'application, ainsi que les spécificités de son adoption par d'autres types d'organisations économiques telles que les organisations publiques, les collectivités locales, les groupes de pression et les institutions financières.

De plus, notre approche méthodologique se distingue par une analyse de l'état actuel de la RSE en Algérie, réalisées avant le choix et la sélection de l'échantillon.

En effet, Le choix de notre échantillon découle de plusieurs observations concernant les lacunes dans le domaine de la RSE en général, et plus particulièrement dans le contexte algérien. Nous avons constaté que la plupart des études antérieures se limitaient à la RSE uniquement dans les entreprises, négligeant ainsi d'autres acteurs économiques qui pourraient également être concernés. De plus, l'exploration du secteur bancaire du point de vue de la responsabilité sociale reste un domaine peu exploré et complexe sur le plan opérationnel et réglementaire. C'est pourquoi nous avons choisi d'aborder cette problématique. Par conséquent, notre recherche a été soigneusement élaborée afin d'éviter de traiter des sujets déjà largement abordés dans la recherche sur la RSE, et de fournir de nouvelles perspectives sur la mise en œuvre de la RSE dans différents types d'organisations économiques.

En ce qui concerne la sélection de l'échantillon, nous avons opté pour une approche basée sur des études de cas multiples. Ce choix découle de la nature de notre thème, qui vise à illustrer les différentes modes dont la RSE est mise en pratique au sein des banques. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire d'étudier en profondeur le comportement de plusieurs cas afin de pouvoir généraliser nos conclusions.

Quant à la sélection des cas d'étude, nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage par quota. Cette méthode nous a permis de reproduire les caractéristiques de la population d'origine en sélectionnant des variables qui serviront de base pour choisir les individus de l'échantillon. Dans notre cas, nous avons choisi les banques en se basant sur une inférence statistique, en calculant leur part de marché et en les classant par ordre croissant. Ainsi, sur les vingt banques, notre échantillon était composé de dix banques dont trois publiques et sept privées.

Pour ce qui est de la technique utilisée, en plus de l'utilisation fréquente des questionnaires et d'entretiens dans le domaine de la RSE, l'analyse documentaire s'est avérée être un outil puissant pour refléter la réalité des cas étudiés. Cependant, une recherche documentaire de qualité et la véracité des résultats obtenus dépend de la fiabilité des sources utilisées telles que les rapports d'activités et les sites web, qui sont directement liés à la crédibilité et à l'image de la banque, ce qui contribue à la qualité des résultats obtenus.

Néanmoins, cette thèse présente comme tout projet de recherche, certaines limites :

- La disponibilité des données fiables sur les pratiques de RSE des banques en Algérie s'est avérée difficile à obtenir, car certaines banques peuvent être réticentes à divulguer ces informations.
- Le manque de recherches antérieures sur la RSE des banques en Algérie limite la quantité de littérature existante sur le sujet.
- La perception de la RSE peut également différer en Algérie par rapport à d'autres pays, ce qui rend complexe l'application de modèles et de théories développés ailleurs.
- Le cadre réglementaire en Algérie n'est pas aussi développé en matière de RSE que dans d'autres pays, ce qui limite les incitations pour les banques à adopter des pratiques socialement responsables.

Malgré ces défis, l'étude de la RSE des banques en Algérie demeure un sujet important et prometteur pour la recherche future. Il existe des aspects qui n'ont pas encore été abordés, et d'autres qui ont émergé au cours de notre travail et qui nécessitent une exploration future :

- Analyser la démarche de Responsabilité Sociale de la Banque d'Algérie et de l'Association des Banques et Etablissements Financiers (ABEF) en tant qu'organismes réglementaires pouvant diffuser la RSE auprès des banques en Algérie.
- Étudier la perception de la RSE des banques considérées comme exemplaires par leurs parties prenantes afin de comprendre l'étendue de leurs pratiques et de déterminer si ces

actions sont perçues comme socialement responsables par les clients, les employés et les actionnaires.

- Comparer les pratiques de RSE des banques algériennes avec celles d'autres pays ou régions pour évaluer leur conformité aux normes internationales et leur compétitivité sur le marché international.
- Évaluer l'impact de la RSE sur la performance financière des banques en Algérie en utilisant des indicateurs tels que le retour sur investissement, le chiffre d'affaires, le coût du capital, etc.
- Examiner les opportunités et les défis de l'application de la RSE dans le contexte algérien en tenant compte des caractéristiques socio-économiques, culturelles et institutionnelles du pays.
- Analyser les liens entre la RSE des banques en Algérie et les objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda 2030 des Nations Unies, en identifiant les contributions et les défis potentiels pour chaque ODD.
- Évaluer l'efficacité et la transparence des mécanismes de gouvernance et de reddition de comptes des banques en Algérie en matière de RSE, en se concentrant sur la gestion des risques sociaux et environnementaux.

Ces perspectives de recherche joueront un rôle essentiel pour approfondir la compréhension de la RSE dans le secteur bancaire en Algérie, stimuler son développement et favoriser une concrétisation efficace de cette approche.

Enfin, nous espérons avoir apporté cette contribution modeste à une fin utile non utilitaire.

## **Références Bibliographiques**

## Références Bibliographiques

- Aboura, A., & Chahidi, M. (2017). Le système bancaire algérien: Evolution historique, libéralisation du secteur et défis de modernisation. *Economics & Management*, 1(2), 1-18.
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2007). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Lavoisier. Revue française de gestion*, 11(180), 131-157.
- Acquier, A., Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2011). Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées: Enjeux et limites. *Lavoisier Revue française de gestion*, 6(215), 167-183.
- Acquier, A., Gond, J. P., & Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy. The unachieved agenda and continuing relevance of social responsibilities of the Businessman. *Business Society*, 50, 607-646.
- AFNOR. (2010). Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Consulté le 03 11, 2021, sur <https://www.omh-convergence.org/userfiles/files/ISO%2026000%20V2010.pdf>
- Aguilera, R.V., Rupp, D.e., Williams, C. A., Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility. A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H., & Galvas, A. (2013). Embedded versus peripheral corporate social responsibility: Psychological foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), pp. 314-332.
- Aguinis, H., Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Akeb, H., Delchet-Cochet, K., & Vo, L. C. (s.d.). Analyse exploratoire de la mise en oeuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises. *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), 5-27.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique.*
- Allemand, I., & Brullebaut, B. (2007). Développement durable: Un état des lieux du secteur bancaire. *Cahier du CEREN*, 21(2007), pp. 32-51.
- Allouche, J., Huault, I., & Schmidt, G. (2004). Responsabilité sociale des entreprises. La mesure détournée. *XVème Congrès de l'AGRH*, (p. 2392).
- Alternatives, F. E. (2012). *En quoi les banques éthiques se différencient-elles des banques traditionnelles ?* Récupéré sur [http://www.febea.org/sites/default/files/library\\_files/definition\\_banque\\_ethiq](http://www.febea.org/sites/default/files/library_files/definition_banque_ethiq)
- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 40(3), 260-282.

- Andersen, M. M. (2008). Eco-innovation—towards a taxonomy and a theory., (p. In 25th celebration DRUID conference).
- Arundel, A., Kemp, R. (2009). Measuring eco-innovation. *UNU-MERIT Working Papers #2009-017*.
- Ashford, N. A. (1993). Understanding technological responses of industrial firms to environmental problems: Implications for government policy (chapter).
- Asselineau, A., & Lechalard, P. P. (2009). LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : UNE VOIE DE RUPTURE STRATÉGIQUE ? *Management & Avenir*, 6(26), 280-299.
- Aupperle, K., & Carroll, A. B. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *The Academy of Management Journal*, 457.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Ayadi, S. D. (2004). Le référentiel de normalisation SA 8000: Enjeux et Perspectives. In *Normes et Mondialisation*.
- Baddache, F., Leblan, S. (2015). *Les fiches outils de la RSE : 100 fiches opérationnelles - 74 cas pratiques - 72 conseils - 30 illustrations*. Edition Eyrolles.
- Bale. (1997). *Les principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace*. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. Récupéré sur <https://www.bis.org/publ/bcbs30afr.pdf>
- Banque d'Algérie . (2018). *Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2018*. Récupéré sur BANK OF ALGERIA: <https://www.bank-of-algeria.dz/html/communicat2018.htm>
- Banque d'Algérie, (. (2020). *Présentation de la Banque d'Algérie*. Consulté le 09 29, 2022, sur Bank of Algeria: <https://www.bank-of-algeria.dz/html/present.htm>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Banse, H., Beltran, K., Bounajma, S., Frappin, B., Zniber, R., Farges, G., & Prot, J. M. (2017). Atteindre l'éco-performance via l'ISO 14001 version 2015. *IRBM News*, 38(3-4), pp. 128-134.
- Barbot, G. (2010). L'utilité sociale de la banque en question. Quelques réflexions pour l'après-crise. *Vie sciences de l'entreprise*(3), pp. 120-147.
- Barbu, E., & Piot, C. (2012). L'adoption des IAS/IFRS par les groupes français cotés. *Revue française de gestion*, 7, 53-74.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. (P. u. France, Éd.) Quadrige. Récupéré sur <https://www.cairn.info/l-analyse-de-contenu-9782130627906.htm>.

- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
- Baret, P., & Chivot, M. (2012). Pertinence des principes Equateur comme outil d'implémentation de la RSE dans le secteur bancaire. *Congrès de l'AFC, Comptabilités et innovation*. Grenoble, France.
- Barreyre, P. (1980). Typologie des innovations. *Revue française de gestion*, 24, 9-16.
- Barthe, N., & Belabbes, K. (2016). La « GRH SOCIALEMENT RESPONSABLE » : Un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, 1(83), 95-113.
- Basu, R. R., Banerjee, P. M., & Sweeny, E. G. (2013). Frugal innovation. *Journal of Management for Global sustainability*, 1(2).
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2014). La collecte des données et la gestion de leurs ressources. Dans R. A. Thiétart, *Méthode de recherche en management*. DUNOD.
- Bedouani, H. (2021, 12 31). *Algérie 2022, l'année de l'ouverture du capital des banques publiques?* Consulté le 10 02, 2022, sur ARABNEWS: <https://www.arabnews.fr/node/183161/%C3%A9conomie>
- Bellal, S. (2010). La régulation monétaire en Algérie (1990–2007). *el-Bahith Review*, 8(1), 15-24.
- Bello, P. (2015). *Stratégie et RSE : la rupture managériale*. 105-108: Edition Dunod.
- Benaïcha, O. (2017). La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs. *Thèse de doctorat au Centre des Etudes Doctorales en Gestion Laboratoire de Recherche en Management (LAREM)*.
- Bendarkawi, A. (2022). Méthodes mixtes et paradigme pragmatique en sciences de gestion: un essai de réflexion épistémologique et méthodologique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).
- Bendheim, C.L., Waddock, S.A., Graves, S.B. (1998). Determining best practice in corporate-stakeholder relations using data envelopment analysis. An industry-level study. *Business & society*, 37(3), 305-338.
- Berger-Douce, S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME? *Revue française de gestion*, 6, 147-166.
- Berns, T., & Blésin, L. (2009). Le devenir contractuel du "Global Compact". Repenser le contrat.
- Bertels, S., Panpania, L., & Panpania, D. (2010). Embedding sustainability in organizational culture. *A systematic review of the body of knowledge*.

- Bessire, D., & Onnée, S. (2006, Mai). Les agences de notation sociétale: la quête de légitimité dans un champ organisationnel en construction. *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution (s)*.
- Binninger, A. S., & Robert, I. (2007). ONG-entreprise: les liaisons dangereuses. *L'Expansion Management Review*(4), pp. 16-25.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Blanc, A., Drucker-Godard, C., & Ehliner, S. (2014). Exploitation des données textuelles. Dans R. A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*. DUNOD.
- Blanc, J. (2008). Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire: des relations complexes. *Économies et sociétés*, 42(1), pp. 55-82.
- Bon, V. (2009). Les outils de la durabilité et de la RSE: spécificités et récurrences. *Management Avenir*, 6, pp. 224-240.
- Bonneveux, E., & Soparnot, R. (2016). Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des dirigeants de PME: The process of appropriation of a CSR program by SMEs' owners El proceso de apropiación de un trámite RSE por dirigentes de PyME. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4).
- Bonneveux, E., Calme, I., & Soparnot, R. (2011). La diffusion d'une démarche RSE innovante au sein d'un réseau de PME: le cas du Centre des Jeunes Dirigeants. *Gestion 2000*, 28(2).
- Bory, A., & Lochard, Y. (2008). La RSE, entre relations publiques et outil politique. *La Revue de l'IREs*(2), pp. 3-21.
- Bouderbala, A., & Malek, A. (2017). Le rôle du syndicat dans le management de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise Étude comparative de deux multinationales dans le secteur des télécommunications en Tunisie. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*(3), pp. 59-89.
- Bouglet, J. (2013). *La stratégie d'entreprise: Diagnostic stratégique-Stratégies business-Stratégies corporate-Mise en œuvre de ces stratégies* (éd. 3ème ). Gualino lextenso édition.
- Bouglet, J., Joffre, O., & Simon, E. (2011). Innovation et développement sociétal: des interactions durables? *Gestion 2000*, 28(2), 19-32.
- Boukaira, S., & Daamouch, M. (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion ? *Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, 9(2021), 1-21.
- Boutillier, S. (2008). L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale? *Humanisme et entreprise*, 5, 41-60.

- Boutillier, S. (2004). Économie et économistes face à l'innovation. Dans L. e. territoriaux. Belgique: Dimitri Uzunidis.
- Brassard, A. (2003). Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement. *Revue des sciences de l'éducation*, 29(2).
- Breschi, S., Malerba, F. (1997). Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations, Science ; Technology and the International Political Economy. (C. Edquist, Éd.) 130-156.
- Brulhart, F., Favoreu, C., Gherra, S. (2015). *Stratégie*. Edition Dunod.
- BSI. (2007). *BS OHSAS 18001:2007 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail — Exigences*. Série sur l'évaluation de la santé et de la sécurité au travail, British Standards Institution, London.
- Burke, L., Logsdon, J.M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Bushman, R. M. (2016). Transparency, accounting discretion, and bank stability. *Economic Policy Review, Issue Aug*, pp. 129-149.
- Buzdugan, A. (2011). Promouvoir le développement de la RSE dans les entreprises de services public. *Studii Economice*(1-2), pp. 464-466.
- Cadet, I. (2010). La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale: une nouvelle source d'usages internationaux. *Revue internationale de droit économique*, 24(4), pp. 401-439.
- Cadiou, C., Morvan, J., & Gabriel, P. (2005). Cohérence et gouvernement d'entreprise: la construction d'une légitimité globale. *In XIVe Conférence de l'Association internationale de management stratégique*.
- Canadian Business for Social Responsibility. (2011). *Lignes directrices en matière de gouvernance de la RSE*. Canada.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2015), Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2015), L'entreprise dans la société. Une question politique, Paris, La découverte.). *L'entreprise dans la société. Une question politique*. Paris: La découverte.
- Capron, M. (2006). Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE. *Conférence d'ouverture de l'Atelier international sur la RSE*, (pp. 3-13). UQAM Montréal.
- Capron, M. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise, Les éditions des Récollets. *L'encyclopédie du développement durable*(99).

- Capron, M., & Quairel, F. (2003, Mai). Reporting societal: Limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale "Global Reporting Initiative". *Identification et maitrise des risques: enjeux pour l'audit, la comptabilité et le controle de gestion*, CD-Rom.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable.
- Carlsson, B., & Stankiewicz, R. (1995). On the nature, function and composition of technological systems. *Technological systems and economic performance: the case of factory automation*, 5(2).
- Carroll, A. (1979). three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management riview*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 39-48.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Consulté le Septembre 13, 2019, sur <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199211593.001>
- Carroll, A. (2008). A history of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 39-48.
- Catellani, A. (2015). Figures et paroles de la responsabilité dans la communication corporate: la dimension visuelle des rapports d'entreprise. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (47), 97-113
- Cavagno, A., Roulle, P. (2013). *Mémento LMD - Management stratégique des organisations*. Paris: Edition Lextenso.
- CDDEP. (2016). *Guide pratique sur la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale et de reporting dans les organisations publiques*. Récupéré sur <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Le-club-developpement-durable-des,43493.html>
- Cegliński, P., wiśniewska, A. (2016). CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group. *Journal of corPorate resPonsibility and leadership*, 3(4).
- Cerceau, J. (2013). L'écologie industrielle comme processus de construction territoriale: application aux espaces portuaires. *Doctoral dissertation*. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne.
- Chabani, S., & Ouacherine, H. (2013). *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* (éd. 1 ère).

- Chaigneau, C. (2010, Mai). La responsabilité sociétale territoriale (RST). *Pour la solidarité Working paper*. Récupéré sur [http://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/notes\\_d\\_analyse\\_responsabilitesocietaleteritoriale.pdf](http://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/notes_d_analyse_responsabilitesocietaleteritoriale.pdf)
- Charba, A. (2018). L'importance de la RSE pour l'entreprise: Les principales raisons de l'adhésion d'une entreprise aux préceptes de la RSE. *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, 4(8).
- CHARBA, A. (2018). L'importance de la RSE pour l'entreprise: Les principales raisons de l'adhésion d'une entreprise aux préceptes de la RSE. *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, 4(8).
- Charpateau, O., & Wiedemann-Goiran, T. (2012). Normes en ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises.
- Charpateau, O., & Wiedemann-Goiran, T. (2012). Normes en ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises.
- Chatelin, C. (2005). Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion: Réflexion sur l'étude de cas. *Laboratoire orleanais de gestion* (2005-01).
- Chelle, É. (2017). La philanthropie aux États –Unis et en France : Retour sur une traditionnelle opposition. *Presses Universitaires de France*, 8, 395-408.
- Cheyne, H. (2010). Responsabilité Social d'Entreprise (RSE) dans les entreprises bancaires. *Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque*.
- Clark, G.L., Gertler, M.S., Feldman, M. P., Williams, K. (Eds). (2003). The Oxford handbook of economic geography. *Oxford University Press*.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Cleff, T., Reenings, K. (1999). Determinants of environmental product and process innovation. *European Environment*, 9, 191-201.
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale? *Cahier du crises – Collection études théoriques*(N°.ET0314), 1-46.
- Collerette, P., Delisle, G., Perron, R. (1997). Le changement organisationnel : théorie et pratique. *Presse de l'université du Québec*, 19-23.
- Combes, M. (2005). Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). La RSE: l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel. *Management & Avenir*, 4(6), 131- 145.

- Commission Européenne. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises-Livre vert*. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Commission Européenne. (2011). *LIVRE VERT sur la modernisation de la politique de l'UE en matière de marchés publics Vers un marché européen des contrats publics plus performant*. Bruxelles.
- Couleau-Dupont, A. (2010, Mai). Le processus d'appropriation du référentiel IAS/IFRS: Une analyse des pratiques organisationnelles. *In Crises et nouvelles problématiques de la valeur*.
- Couleau-Dupont, A., & Demaria, S. (2009). La place de la dimension européenne dans la Comptabilité. *Contrôle Audit*, CD-ROM.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
- Cuillère, O. (2006). L'Appropriation du conseil externe et légitimité du prescripteur. Dans A. Grimand, *L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques ?* (pp. 175-191). Publication de l'Université de Saint-Etienne.
- D'Humières, P. (2013). La RSE, une valeur pour l'espace public. *Vraiment durable*(2), pp. 65-74.
- Dalton, D. R., & Cozier, R. A. (1982). The four faces of social responsibility. *Business horizons*.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Dambrin, C., Lambert, C., & Sponem, S. (2005). Contrôle et changement, une perspective néoinstitutionnelle. *26ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, (pp. 1-20). Lille, France.
- Dambrin, C., Lambert, C., & Sponem, S. (2005). Contrôle et changement, une perspective néo-institutionnelle. *26ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, (pp. 1-20).
- Daugareilh, I. (2009). La responsabilité sociale des entreprises, un projet européen en panne. *L'Europe sociale*, 51(4), 499-517.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Conférence de l'AIMS*, (pp. 1-23). Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE) Ecole des Mines de Paris (CGS).
- Davis, K. (1960). Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities? . *California management review*, 2(3), 70-76.

- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. What Does The Businessman Owe to Society. *Business horizon*, 45-50.
- De Quenaudon, R. (2015). Le Droit de la responsabilité sociétale des organisations (RSO). In *La responsabilité sociétale de l'entreprise sous le prisme du droit*.
- De Serres, A. (2008). Aux confins de la responsabilité sociale des banques: les défis et les enjeux de gestion des risques éthiques et fiduciaires. *XVII<sup>ème</sup> conférence internationale de Management stratégique*, (pp. 29-31). Nice.
- De Serres, A., & Roux, M. (2006). Les stratégies de responsabilité sociale dans les banques: comment contribuer à renforcer la cohésion sociale à travers les activités de la finance? *Gestion*, 31(2), pp. 101-109.
- De Vaujany , F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir* (9), 109-126.
- De Vaujany, F. (2005). De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion. *Cormelles-le-Royal, EMS Éditions*.
- Dehbi, S., & Angade, K. (2019). Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche: Quelle démarche pour la recherche en science de gestion? *Revue Économie, Gestion et Société*, 1(20), 1-16.
- Dehling, A., & Vernet, E. (2020). Appropriability: Theorisation essay on the role of appropriation in the second-hand item purchase process. *Recherche et Application en Marketing*, 35(1), 5-25.
- Delchet, k. (2006 ). La prise en compte du développement durable par les entreprises entre stratégies et normalisation. Étude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD 210000 au sein d'un échantillon de PME françaises. . *Thèse de doctorat en sciences et génie de l'environnement, ENSM-SE*, Delchet, k., 2006, La prise en compte du développement durable par les entreprises entre stratégies et normalisation. Étude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD 210000 au sein d'un échantillon de PME françaises. Thèse de doctorat en s.
- Delpuech, C., & Klarsfeld, A. (2004). L'apport de la théorie de la régulation sociale et de l'approche néo-institutionnelle à l'étude de la responsabilité sociale de l'entreprise. In *18<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH*.
- Demaret, J. (2018). Les trajectoires de construction de légitimité ou de délégitimation des contrôleurs de gestion. *Comptabilité Contrôle Audit*, 24(2), pp. 37-72.
- Demoustiez, A. (2007). Les principes de l'Équateur. *Le Réseau Financement Alternatif*.
- Depret, M. H., Le Masne, P., & Merlin-Brogniart, C. (2009). De la responsabilité sociale des acteurs. *Marché et organisations*(1), pp. 13-37.

- Depret, M. H., Masne, P. L., & Merlin, C. (2009). DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ACTEURS. *Marché et organisations*, 1(8), 13-37.
- Depret, M. H., Hamdouch, A. (2009). Quelles politiques de l'innovation et de l'environnement pour quelle dynamique d'innovation environnementale? *Innovations*, 1, 127-147.
- Desanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use : adaptative structuration theory. *Organization Science*, 5(2), 121-147.
- Deschenaux, F., & Bourdon, s. (2005). Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0. *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*, 45.
- Diagne, M. F., Gouni, W., Nurhayati, K., Zhao, X., Ztat, M., Farges, G., & Caliste, J. P. (2015). Mesure du niveau de pratique de l'achat responsable dans les organisations selon l'ISO26000. Dans *Les Cahiers de la Qualité* (Vol. 2). L'Éditions. Récupéré sur <http://www.lexitiseditions.fr/fr/les-cahiers-de-la-qualite-de-l-utc-vol-2-1.html>
- Dickson, M. A., & Eckman, M. (2006). Social Responsibility: The concept as defined by apparel and textile scholars. *Clothing and textiles Research Journal*.
- Diller, J. (1999). Responsabilité sociale et mondialisation : qu'attendre des codes de conduite, des labels sociaux et des pratiques d'investissement ? *Revue internationale du travail*, 138(2), pp. 107-139.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2012). Innovation sociale et innovation de service: première ébauche d'un dialogue nécessaire. *Innovations*, 2, 37-66.
- Doloreux, D., Bitard, P. (2005). Les systèmes régionaux d'innovation: discussion critique. *Géographie, économie, société*, 7(1), 21-36.
- Dominique, M. (2007, 01 31). *Accords-cadres internationaux: un outil mondial pour défendre les droits au travail*. Consulté le 11 08, 2021, sur Organisation International du Travail: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_080724/lang--fr/index.htm?fbclid=IwAR17vTII6gycolr5tp22zb6dl9X-11PHWj45gFjN9YNVkKX5qU6evNuumJY#banner](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_080724/lang--fr/index.htm?fbclid=IwAR17vTII6gycolr5tp22zb6dl9X-11PHWj45gFjN9YNVkKX5qU6evNuumJY#banner)
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, Evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 85-91.
- Donaldson, T. and L. E. Preston. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Donia, M. B., Ronen, S., Sirsly, C. A. T., & Bonaccio, S. (2019). CSR by any other name? The differential impact of substantive and symbolic CSR attributions on employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 503-523.

- Doucet, H. (2002). *L'éthique de la recherche: guide pour le chercheur en sciences de la santé*. PUM.
- Drejer, A. (1996). Frameworks for the management of technology: towards a contingent approach. *Technology Analysis & Strategic Management*, 8(1), 9-20.
- Dupuis, G., & Sachet-Milliat, A. (2014). Relations ONG/entreprises: vers de nouveaux modèles d'organisations génératrices d'innovations sociétales. *23ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.
- Enderle, G., & Tavis, L. A. (1998). A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1129-1144.
- Epstein, E. (1987). The corporate social policy process. Beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness. *California Management review*, XXIX(3), 99-113.
- European Commission (EC). (2007). SME Training Workbook. *Response Project*.
- Fadli, R. (2021). *Banque d'Algérie*. Consulté le Janvier 2022, 16, sur <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/intervention21122021.pdf>
- Faucheux, S., Hue, C., & Nicolaï, I. (2006). L'éco-innovation: une opportunité pour l'avenir du développement durable? Quelques éléments de bilan et de prospective aux niveaux européen et international. *Les ateliers de l'éthique/The Ethics Forum*, 1(2), 41-56.
- FEBEA. (2012). *En quoi les banques éthiques se différencient-elles des banques traditionnelles ?* Consulté le 07 18, 2020, sur [http://www.febea.org/sites/default/files/library\\_files/definition\\_banque\\_ethique-fr.pdf](http://www.febea.org/sites/default/files/library_files/definition_banque_ethique-fr.pdf)
- Feintrenie, L., & Pledran, O. (2014). Les institutions financières en Afrique Centrale: quelle influence sur les pratiques environnementales et sociales des agro-industries? *Cirad la recherche agronomique pour le développement*, pp. 1-79.
- Ferauge, P. (2013). The complementarity of corporate social responsibility and innovation: Evidence from Belgian firms. *Global Journal of Business Research*, 7(5), 99-113.
- Fierman, J. (1991). The big muddle in green marketing. *Fortune* (123), 91-101.
- Fouda, J. B. (2014). Le choix d'une stratégie RSE. *Revue française de gestion*, 7, 11-32.
- Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility - a PR invention. *Corporate Communications. An International Journal*, 6(1), 18-23.
- Frederick, W. (1960). The growing concern over business responsibility. *California management review*, 2(4), 54-61.
- Frederick, W. (1978). From CSR1 to CSR2. The maturing of business and society thought. *Business and society*, vol.33, N°2, , p.150-164, 33(2 August 1994).

- Freeman, C. (1987). *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. Pinter.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*.
- GAFI. (2021). Consulté le 08 28, 2021, sur <http://www.fatf-gafi.org/fr/aproposdugafi/>
- Gallais, V. (2010). Du marketing à la consommation responsable. *Ecologie politique*(1), pp. 39-54.
- Galliano, D., Nadel, S. (2013). Les déterminants de l'adoption de l'éco-innovation selon le profil stratégique de la firme: le cas des firmes industrielles françaises. *Revue d'économie industrielle*, 142, 77-110.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in psychology*, 7, 144.
- Gardet, E., Mothe, C. (2010). Le rôle des ressources dans la dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation. *Revue française de gestion*, 5, 171-186.
- Garrette, B., Durand, R., Dussauge, P., Lehmann-Ortega, L., Leroy, F. (2019). *Strategor : la référence en stratégie, de la start-up à la multinationale*. (8ème, Éd.) Edition Dunod.
- Garriga, E., & Mele, D. (2004). Corporate social responsibility theories. Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Gasmi, N., Grolleau, G. (2003). Spécificités des innovations environnementales. *Innovations*, 2, 73-89.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* (éd. 2ème). Pearson.
- Gendron, C., & Bourque, G. L. (2003). Une finance responsable à l'ère de la mondialisation économique. *L'Économie politique*(2), pp. 50-61.
- Gendron, C., & Revéret, J. P. (2000). Le développement durable. *Économie et Sociétés*, 37(91), 111-124.
- Germin, P. (2016, 11 30). *RSE : quel rôle pour les syndicats ?* Consulté le 09 10, 2021, sur Médiaterre Le système mondiale de francophone pour le développement durable.: <https://www.mediaterre.org/france/genpdf,20161130141914.html>
- Gertler, M. S., Wolfe, D. A. (2004). Local social knowledge management: Community actors, institutions and multilevel governance in regional foresight exercises. *Futures*, 36(1), 45-65.
- Giboin, B. (2019). *La boîte à outils de la stratégie*. (3ème, Éd.) édition, .

- GIE. (2020, 09 27). Consulté le 2022, sur GIE MONETIQUE: <https://giemonetique.dz/>
- Gloukoviezoff, G. (2009). L'exclusion bancaire: de quoi parle-t-on? Une perspective française. *Vie sciences de l'entreprise*, (2), pp. 9-20.
- Gond, J P; Mercier, S; Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources huamines et l'emploi;. (2005). Les théories des parties prenantes: Une synthèse critique de la littérature. *LIRHE*. Consulté le Aout 31, 2019, sur <https://www.researchgate.net/publication/228772810>
- Gond, J. P. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme: un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), pp. 37-66.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Grimand , A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management et avenir*, 4, 237-257.
- Grimand, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2010). Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. *XXXIe congrés AGRH*.
- Guillaud, F. (2015). Une responsabilité sociale élargie, vecteur d'innovations sociétales et de performance, comme socle de transformation de l'entreprise et recréation de la confiance. *Question (s) de management*, 1, 29-36.
- Hackston, D., & Milne, M. J. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, auditing & accountability journal*.
- Hadjar, A. (2016). Gouvernance et Performance des PME dans les Pays en Transition. *Thèse de Doctorat*. Université Abou Bekr Belkaid-Tlemcen.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage. *OUP Oxford*.
- Hammack, D. (2011). Considérations sur les fondations philanthropiques américaines. *Lien social et Politiques*(65), 271-274.
- Harrisson,D., Vézina, M. (2006). L'innovation sociale : une introduction. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77(2), 130.
- Hart, S. (1995). A natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, 986-1014.
- Hart, S. (1995). A natural resource based view of the firm. *Academy of Managsment Review*, 20(4), 966-1014.

- Hartlieb, S., & Jones, B. (2009). Humanising business through ethical labeling: progress and paradoxes in the UK. *Journal of Business Ethics*, 88(3), pp. 583-600.
- Haudeville, B., & Le Bas, C. (2016). L'innovation frugale, paradigme technologique. Naissant ou nouveau modèle d'innovation? *Innovations*, 3(51), 9-25.
- Havard, C., & Sobczak, A. (2018). Syndicats et responsabilité sociétale de l'entreprise: analyse longitudinale des stratégies des Confédérations françaises. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 73(4), pp. 753-783.
- Heald, M. (1970). The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960'. *Case Western Reserve University Press*.
- Helfer, J.P., Kalika, M., Orsoni, J. (2013). *Management stratégique, édition, , p* (éd. 9ème). Edition Vuibert.
- Helfer, J.P., Kalika, M., Orsoni, J. (2016). *Management stratégique* (éd. 10ème ). Edition Vuibert.
- Heraut-Zérigui, M. (2017). RSE: La contribution des ONG à la performance globale des entreprises responsables . *Doctoral dissertation*. Université Paul Valéry Montpellier 3.
- Hillier, J., Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société*, 6(2), 129-152.
- Horbach, J. (2008). Determinants of environmental innovation—New evidence from German panel data sources. *Research policy*, 37(1), 163-173.
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of consumer research*, 14(4), 508-521.
- Hussenot, A. (2009). Manager l'appropriation des solutions TIC : Des controverses aux modes d'appropriation . *Systèmes d'information & management*, 14(2), 65-83.
- Husted, B.W., Allen, D.B. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation lessons from the Spanish experience. *Long range planning*, 40(6), 594-610.
- Huybens, N., Villeneuve, C. (2004). La professionnalisation du développement durable : au-delà du clivage ou de la réconciliation écologie – économie. *La revue électronique en science de l'environnement*, 5(2).
- IA. (2018). *International Associates*. Récupéré sur <https://www.sgsgroup.fr/fr-fr/sustainability/social-sustainability/audit-certification-and-verification/sa-8000-certification-social-accountability>
- IANOR. (2014, ). *Institut Algérienne de Normalisation* . Récupéré sur [http://www.ianor.dz/Site\\_IANOR/Certification.php?id=1#](http://www.ianor.dz/Site_IANOR/Certification.php?id=1#)

- Igalens, J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes: le cas d'ISO 26 000. *Management Avenir*, 3, 91-104.
- Igalens, J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes: le cas d'ISO 26 000. *Management Avenir*,(3), pp. 91-104.
- Ingham, M. (2011 ). *Vers l'innovation responsable ; pour une vraie responsabilité sociétale*. Bruxelles: De Boeck.
- International Organisation of Employers. (2021). Consulté le 10 04, 2021, sur IOE: <https://www.ioe-emp.org/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=111762&token=f45e562a19ec8119b664658df78f365b60ea070b>
- ISO. (2020, ). *Organisation Internationale de Normalisation*. Récupéré sur <https://www.iso.org/fr/the-iso-survey.html>
- Janssen, F., Bacq, S., & Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social: un thème pour la recherche passée ; présente et future. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(3-4).
- Jaouen, A., & Le Roy, F. (2013). *L'innovation managériale: Comptabilité Finance Marketing Contrôle Stratégie Management SI Production Entrepreneuriat RSE*. Dunod.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Fréry, F. (2008). *Stratégique* . (8ème, Éd.) Pearson Education.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Fréry, F. (2014). *Stratégique*. (10ème, Éd.) Pearson Education.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Fréry, F. (2017). *Stratégique*. (11ème, Éd.) Pearson Education.
- Jones, T. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, XXII(2), 59-67.
- Jouranl Officiel N°15 du 21 Mars . (2020). Publication de la liste des banques et de la liste des établissements financiers agréés en Algérie. *Décision n°20-01 du 02 Janvier 2020*, Annexe 1 et Annexe 2.
- Kanter, R. M. (1999). From Spare Change to Real Change, The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Harvard Business Review*(may-june), 122-132.
- Kaptein, M., Van Tulder, R. (2003). Toward effective stakeholder dialogue. *Business and Society Review*, 208.

- Kemp, R., Arundel, A., Smith, K. (2001). Survey indicators for environmental innovation . *Towards Environmental Innovation Systems*. Garmisch-Partenkirchen.
- Kesselring, A., Leitner, M. (2008). Soziale Innovationen in Unternehmen . *Study compiled by order of the Unruhe Stiftung*.
- Khelfaoui, M. (2015). Implementation de la norme de la RSE ISO 26000 en Algérie Un projet RS-MENA. *Revue de Recherches et Etudes Scientifiques*, 9(1), pp. 291-318.
- Kherchi, M. H. (2008). L'évolution du système bancaire algérien sous les nouvelles règles prudentielles internationales. *Revue d'économie et de statistique appliquée*, 5(1), 30-62.
- Khouf, A. H. (2020, Avril 20). *Covid-19 : comment communiquent les entreprises algériennes ?* Consulté le Janvier 17, 2022, sur Tbwadjaz: <https://www.tbwadjaz.com/blog/2020-04-20-covid-19-comment-communicent-les-entreprises-alg%C3%A9riennes/>
- King, A. (2007). Cooperation between corporations and environmental groups: A transaction cost perspective. *Academy of Management Review*, 32, 889-900.
- Klarsfeld, A., & Delpuech, C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte: l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 53-64.
- KMPJ. (2012). *Guide des banques et des établissements financiers en Algérie*.
- Koenig, G. (2004 ). *Management stratégique : Projet, interactions et contextes*. (2ème, Éd.) Edition Dunod.
- Koleva, P., & Senkel, M. P. (2010). Diffusion d'informations sociales et environnementales sur Internet: le cas des prestataires de services logistiques. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 14(2), 53-68.
- Kotsemir, M., Abroskin, A., Meissner, D. (2013). Innovation concepts and typology—an evolutionary discussion. *Higher School of Economics Research Paper*, 5(WP BRP).
- Labelle, F., St-Pierre, J. (2010). Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable . *10e CIFEPME*.
- Laforest, V. (1999). Technologies propres: Méthodes de minimisation des rejets et de choix des procédés de valorisation des effluents, Application aux ateliers de traitement de surface (Doctoral dissertation).
- Laghouti, S. (2020, Avril 16). *Covid-19 Algérie : mesures de soutien aux entreprises*. Consulté le Janvier 16, 2022, sur Gide Loyrette Nouel: <https://www.gide.com/fr/actualites/covid-19-algerie-mesures-de-soutien-aux-entreprises>

- Lajante, M., & Lux, G. (2018). Ouvrons la boîte noire des émotions pour comprendre le processus d'appropriation des outils de gestion! *Finance Contrôle Stratégie*, pp. 21-3.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*.
- Laverty, J. (2019). *Le pilotage des projets d'investissement: Analyse, Choisir, Contrôler, Gérer*. Maxima Editions.
- Le Saout, E., & Buscot, C. (2009). Comment expliquer la performance de l'investissement socialement responsable? *Management Avenir*(3), pp. 153-169.
- Lemay, J. F. (2010). Commerce équitable : Les défis de la solidarité dans les échanges internationaux. *Presse de l'université du Québec(PUQ)*.
- Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of management*, 18(2), 399-429.
- Lépineux, F., Rosé, J. J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2016). *La RSE- La responsabilité sociale des entreprises: Théories et pratiques* (éd. 2<sup>ème</sup>). (Dunod, Éd.)
- Lépineux, F., Rosé, J. J., Bonanni, C. (2016). *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques*. Edition Dunod.
- Leroy, F. (2017). *Les stratégies de l'entreprise édition*. (5. <sup>ème</sup>, Éd.) Edition Dunod.
- Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. (2010). *XXI<sup>e</sup> congrès AGRH*.
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of management studies*, 43(1), 115-136.
- Louart, P., & Beaucourt, C. (2005). Logiques d'audit et rationalités sous-jacentes. *Actes de*.
- MacGregor, S.P., Fontrodona, J. (2008). Exploring the fit between CSR and innovation.
- Mach, A. (2002). Le pouvoir des ONG sur les entreprises: pression, partenariat, évaluation. *Annuaire suisse de politique de développement*(21), pp. 109-129.
- Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S. Insights from Businesses' Self-present. *Journal of international business studies*, 33(3), 497-514.
- Maillefert, M., & Robert, I. (2017). Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle. *Revue D'Economie Regionale Urbaine*(5), pp. 905-934.
- Mallet, C. (2006). Innovation et mesure de l'appropriation des outils de gestion : proposition d'une démarche de construction d'un tableau de bord., (p. colloque sur l'économie de

- la connaissance dans une perspective européenne "En route vers Lisbonne").  
Luxembourg.
- Marchand, A., De Coninck, P., & Walker, S. (2005). La consommation responsable: Perspectives nouvelles dans les domaines de la conception de produits. *Nouvelles pratiques sociales*, 18(1), pp. 39-56.
- Marinova, D., Phillimore, J. (2003). Innovation models. *The International Handbook on Innovation*, 44-53.
- Marquis, C., & Qian, C. (2014). Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance? *Organization science*, 25(1), pp. 127-148.
- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. (2007). Community isomorphism and corporate social action. *Academy of management review*, 23(3), pp. 925-945.
- Martin, D. M., & Schouten, J. W. (2014). La réponse à la question « Que pouvons-nous faire ? » : le marketing durable. *Recherche et Applications en Marketing*, 29(3), 109–111.
- Martineau, R. (2012). Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital. *Management & Avenir*(4), 215-236.
- Martory, B. (2003). Audit social. *Revue française de gestion*, 6, pp. 235-246.
- Mathieu, A. (2009). *L'intégration stratégique du développement durable en entreprise: une source d'éco innovations: étude de cas et analyse factorielle des correspondances* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 3).
- Maton, É. (2006). Une analyse des diagrammes présents dans les rapports annuels des grandes entreprises françaises en 1980, 1990 et 2001. *Entreprises et histoire*, 44(3), 66-86.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2).
- Mauléon, F., & Saulquin, J. Y. (2009). Une approche comparative de la RSE par le statut juridique. Le cas des banques coopératives et des actions solidaires en France. *Management & Avenir*, 3, 105-122.
- Maurel, C., & Pantin, F. (2017). Les comportements en matière de rse des sociétés coopératives : Homogénéité discursive et hétérogénéité des pratiques. *Revue de l'organisation responsable*, 12, 25-40.
- Mayrhofer, U. (2000). Management stratégique. *Bréal*, 11.
- Mazuyer, E. (2009). L'application des principes du travail du Pacte mondial des Nations Unies par les entreprises françaises. *Doctoral dissertation, CNRS*.
- Mazuyer, E. (2009). L'application des principes du travail du Pacte mondial des Nations Unies par les entreprises françaises. *Doctoral dissertation, CNRS*.

- McWilliams , A., & Siegel, D. (2000). ., 2000, Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic management journal*, 21(5), 603-609.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*,, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Van Fleet, D. D., & Cory, K. D. (2002). Raising rivals' costs through political strategy: An extension of resource-based theory. *Journal of Management Studies*, 39(5), 707-724.
- Méaux , F., & Jounot, A. (s.d.). *Entreprises performantes et responsables, c'est possible . Retour d'expérience « Développement durable » des entreprises évaluées AFAQ26000* (éd. Afnor).
- Mebarki, H., & Hamou, N. (2020). Les pratiques socialement responsables dans le secteur bancaire: Un engagement social ou une démarche adaptative? *Revue algérienne d'économie et gestion*, 14(02), 83-109.
- Mebarki, H., & Hamou, N. (2022, Mars 01). La responsabilité sociale des entreprises dans les activités du secteur bancaire-Cas des banques en Algérie. *Revue des sciences humaines & sociales*, 08(01), 734-751.
- Mebarki, H., & Hamou, N. (2022). La stratégie RSE: Positionnement des banques privées en Algérie. *Revue ELWAHAT pour les Recherches et les Etudes*, 15(1), 178-202.
- Meier,O. (2018). *Diagnostic stratégique : compétitivité, performance et création de valeur*. Edition Dunod.
- Midttun, A. (2007). Corporate responsibility from a resource and knowledge perspective Towards a dynamic reinterpretation of CSR: are corporate responsibility and innovation compatible or contradictory. *Corporate Governance*, 7(4), 401-413.
- Miles, M.P., Covin, J.C. (2000). A Source of Reputational, Competitive and Financial Advantage. *Journal of Business Ethics* , 23(3), 299-311.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moussafir, H. (2020). Quels sont les facteurs clés de performance des sociétés de gestion des fonds ISR. *Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, 3(2), pp. 294-314.
- Moussu, C. (2018). Capital et RoE dans les banques: fausses croyances et instabilité financière. *Annales des Mines-Réalités industrielles*(3), pp. 55-59.
- Mrahi, M. A., & Dinar, M. Y. (2019). La démarche RSE dans le secteur bancaire marocain. *International Journal of Management Sciences*, 2(1).

- Mrani , G. (2009). Marketing sociétal et développement durable: Comment traduire dans son marketing l'engagement sociétal de l'entreprise ? Comment mettre en oeuvre un marketing et une communication durable ? *MS M2C-2008/2009*. Ecole supérieure de commerce de Toulouse, France.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), 145-162.
- Nations Unies Algérie . (2020, Mai). *Analyse de l'impact socio-economique du COVID-19 sur l'Algérie: Et propositions pour une relance durable et resiliente*. Consulté le Janvier 16, 2022, sur [https://www.undp.org/content/dam/rbas/doc/COVID19%20Response/Algeria\\_Analyse%20rapide%20Impact%20Socioeco%20Covid19%20Algerie\\_%2029%20Jul2020.pdf](https://www.undp.org/content/dam/rbas/doc/COVID19%20Response/Algeria_Analyse%20rapide%20Impact%20Socioeco%20Covid19%20Algerie_%2029%20Jul2020.pdf)
- NDZANA, J. M. (2021). Étude exploratoire des approches d'investissement socialement responsable et du comportement des entreprises face au développement durable. *Thèse de Doctorat*. École de gestion, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRE.
- Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports. *Accounting, organizations and society*, 23(3), 265-282.
- OIE. (2021). *Organisation Internationale des Employeurs* . Récupéré sur <https://www.ioe-emp.org/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=111762&token=f45e562a19ec8119b664658df78f365b60ea070b>
- OIT. (2021). *Organisation Internationnal du Travail*. Consulté le 11 21, 2021, sur <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--fr/index.htm>
- Ologeanu-Taddei, R., Gauche, k., Morquin, D., & Bourret, R. (2015). La capacité d'appropriation, une capacité organisationnelle immatérielle négligée dans l'adoption des systèmes d'information et de gestion. *Innovations*, 2(47), 79-100.
- Oltra, V., & Jean, M. S. (2005). The dynamics of environmental innovations: three stylised trajectories of clean technology. *Economics of Innovation and New Technology*, 14(3), 189-212.
- ONGBWA, P. (2021). La responsabilité sociétale est-elle féminine? l'expérience des banques transfrontalières en Afrique. *Finance & finance internationale*.
- Orlitzky, M, Siegel, D.S, Waldman, D.A. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6–27.
- OSEO. (2012). RSE source de compétitivité pour les PME, Regards sur les PME. *La Documentation Française*(22).
- Ouaddi, H., Boumediene, A., & Orsoni, J. (2020). Une tentative de revisiter la démarche scientifique en Sciences de Gestion. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2).

- Oxibar, B. (2003). La diffusion d'information sociétale dans les rapports annuels et les sites internet des entreprises françaises. *Thèse de doctorat* . UNIVERSITE PARIS DAUPHINE.
- Pascal, A., Aldebert, B., & Rouziè, A. (2018). LES MÉTHODES MIXTES EN SYSTÈMES D'INFORMATION : ENJEUX ÉPISTÉMOLOGIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES. *Systèmes d'information & management*, 23(3), 99-126. doi:DOI 10.3917/sim.183.0099
- Payaud, M., & Martinet, A. (2010). Stratégies RSE-BoP et soin des communautés humaines. Concepts et propositions génériques. *Management international* , 14(2), 31-51.
- Perret, C. (2021). Vers une responsabilité sociale territoriale Une étude de cas en Pays de Savoie. *8èmes journées Georges Doriot, "L'entrepreneuriat à l'heure d'un effondrement sociétal ? Rôles, responsabilités et défis*. HEC Paris.
- Perrini, F., Pogutz, S., Tencati, A. (2006). Developing Corporate Social Responsibility : A European Perspective, , Royaume-Uni, p.77. *Edward Elgar Publishing Limited*, 77.
- Persais, É. (2004). Les rapports sociétaux : Enjeux et limites. *Revue française de gestion* 7, 5(152), 167-197.
- Persais, E. (2013). Réseaux collectifs: les effets du capital social sur l'innovation. Le cas de l'innovation sociale dans les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire. *Management international*, 17,.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M.E., Karmar, M.R. (2006). Strategy and society : the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*.
- Porter, M.E., Karmar, M.R. (2011). Creating Shared Value How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth, . *Harvard Business Review*.
- Porter, M.E., Van der Linde, C. (1995). Green and competitive : Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, September-october, 119-134.
- Preuss, L. (2011). Innovative CSR: A framework for anchoring corporate social responsibility in the innovation literature. *Journal of Corporate Citizenship*, 42, 17-33.
- Prévoist, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion* . Canada : Les presses de l'Université de Montréal .
- Proulx, S. (2002). Trajectoires d'usages des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir. *Annales des télécommunications*, 57(3-4).

- Proulx, S. (2002). Trajectoires d'usages des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société de savoir. *Annales des Télécommunications*, 57(3-4), 180-189.
- Pujari, D., Wright, G., & Peattie, K. (2003). Green and competitive: Influences on environmental new product development performance. *Journal of business Research*, 56(8), 657-671.
- Quairel, F. (2006). RSE et frontières de l'organisation: management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels.
- Quenaudon, R. (2015). Le Droit de la responsabilité sociétale des organisations (RSO). In *La responsabilité sociétale de l'entreprise sous le prisme du droit*.
- Rahman, S. (2011). Evaluation of définitions : Ten dimensions of corporate social responsibility. *World Review of Business Research*, 1(1), 166-176.
- Rapport National Volontaire. (2019). *Objectifs de Développement Durable (ODD). Progression de la mise en œuvre des ODD*.
- Rédaction AE. (2022, 09 22). *Accélération des actions visant à moderniser le système bancaire et financier*. Consulté le 10 02, 2022, sur ALGERIE ECO: [https://www.algerie-eco.com/2022/09/22/acceleration-des-actions-visant-a-moderniser-le-systeme-bancaire-et-financier/#:~:text=Il%20s'agit%20de%20la,1.692%20agences%20en%20juin%202022.2.](https://www.algerie-eco.com/2022/09/22/acceleration-des-actions-visant-a-moderniser-le-systeme-bancaire-et-financier/#:~:text=Il%20s'agit%20de%20la,1.692%20agences%20en%20juin%202022.)
- Renault, M. (2008). Responsabilité sociale des entreprises et des territoires, Gouvernance ou négociation? Une lecture transactionnelle du capitalisme raisonnable de Commons. *Agence Universitaire de la Francophonie*.
- Rennings, K. (2000). Redefining innovation—eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological economics*, 33(2), 319-332.
- Revelli, C. (2013). L'investissement socialement responsable. *Revue française de gestion*, 7, pp. 79-92.
- Revelli, C., & Sentis, P. (2012). L'investissement socialement responsable diffère-t-il vraiment de l'investissement conventionnel ? *La revue des sciences de gestion*, 3(255-256), pp. 85-95.
- Reynaud, E., & Walas, A. (2015). Discours sur la RSE dans le processus de légitimation de la banque. *Revue française de gestion*, 41(248), pp. 187-209.
- Richard, S. (2006). L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative: parcours d'une approche mixte. *Recherches qualitatives*, 26(1), 181-207.

- Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels: Quels enjeux et défis pour l'analyse? *Innovations*, 2(15), 15-36.
- Roesslinger, F., Siegel, D. (2015). *Management stratégique et management de la qualité*. Edition Afnor.
- Rothwell, R., (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International marketing review*.
- Ruwet, C. (2012). La RSE négociée: Règles du jeu et contenus. Le cas d'ISO 26000. *Négociations*, 2(18), pp. 93-108.
- Safaa, F. (2021). La contribution de l'audit social à la performance sociale des entreprises: Revue de littérature. *International Journal of Management Sciences*, 4(1).
- Sapolsky, Harvey, M. (1967). Organizational Structure and Innovation. *Journal of Business*, XL(4), pp. 497- 510.
- SATIM. (2020). Consulté le 09 27, 2022, sur La Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique (SATIM): <https://satim.dz/fr/>
- Savignat, P. (2006). Responsabilité sociale et secteur public: l'exemple du système hospitalier en France. *Gestion*, 31(2), pp. 134-138.
- Schäfer, P. (2016). La dynamique d'appropriation de la responsabilité sociale à travers le prisme du déploiement de la norme ISO 26000. *Thèse de doctorat. Université de poitiers*.
- Schäfer, P. (2016). La dynamique d'appropriation de la responsabilité sociale à travers le prisme du déploiement de la norme ISO 26000. *Thèse de doctorat. Université de Poitiers*.
- Schneider, J., & Siegenthaler, L. (2011). Les principes directeurs de l'OCDE: Pour une conduite responsable des entreprises multinationales. *La vie économique*, 9.
- Schons, L., & Steinmeier, M. (2015). Walk the Talk? How Symbolic and Substantive CSR Actions Affect Firm Performance Depending on Stakeholder Proximity. , 23(6),. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), pp. 358–372.
- Seeger, M. W., & Ulmer, R. R. (2001). Virtuous responses to organizational crisis: Aaron Feuerstein and Milt Colt. *Journal of business ethics*, 31(4), 369-376.
- Séguin, F., & Hafsi, T., Demer, C. (2008). Management stratégique : de l'analyse à l'action.
- Sekak, R. (2022, 11 20). *ECONOMIE: Un secteur bancaire de plus en plus fragile et dépendant de la santé de nos finances publiques*. Consulté le 10 12, 2022, sur REPORTERS: <https://www.reporters.dz/economie-Un-secteur-bancaire-de-plus-en-plus- fragile-et- dependant-de-la-santé-de-nos-finances-publiques/>

- Selwyn, W., Becker, S.W., Whisler, T.L. (1967). Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research. *The Journal of Business*, 40(4), pp. 462-469.
- Semoune, K. (2016). Un référentiel d'indicateurs de performance intégrant la démarche RSE : cas du groupe FERTIAL. *Thèse de doctorat*. Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 58-64.
- Slamani, H. (2014). *IANOR : l'Institut Algérien de la Normalisation*. Consulté le 10 27, 2021, sur DZ entreprises: <https://www.dzentreprise.net/ianor-linstitut-algerien-de-la-normalisation/>
- Spence, L. J. (2007). CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five "C"s of CSR and Small Business Research Agenda 2007. *Business and Society Review*, 112(4), 533-552.
- Spence, M. (2007). PME et développement durable. Dans J. Fillion, *Management des PME : de la création à la croissance*. Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Stokkink, D. (2010). Responsabilité sociétale des entreprises: La spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen . *Les Cahiers de la Solidarité* .
- Temri, L. (2011). Innovations technologiques environnementales dans les petites entreprises: proposition d'un modèle d'analyse. *Innovations*, 1, 11-36.
- Temri, L., Giordano, G., & Kessari, M. E. (2015). Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon: Le rôle de la performance économique. *Innovations*(1), pp. 115-139.
- Thien, G. (2011). Financial Services Institutions and Corporate Social Responsibility. On Taking a Broad Versus a Narrow View. *A thesis submitted to Auckland University of Technology for the degree of Doctor of Philosophy (PhD), Faculty of Business and Law. AUT University*.
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (éd. 4<sup>ème</sup>).
- Thiétart, R., Xuereb, J.M. (2005). *Stratégies : concepts, méthodes, mise en œuvre*. Paris: Edition Dunod.
- Thietart, R.-A. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999, November). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *The American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.

- Tixier, J. (2012). Quand l'innovation sociale est portée par l'entrepreneuriat du travail. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(45), 161-183.
- Torre, A. (2006). Clusters et systèmes locaux d'innovation. Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité. *Régions et Développement*, 24(24), 15-44.
- Touzard, J. M. (2014). Les approches sectorielles de l'innovation. ., . *Principes d'économie de l'innovation*, 233-243.
- Traon, C., Robledo, C., & Guérin, F. (2015). La RSE est-elle applicable dans les établissements publics comme dans n'importe quelle autre organisation? Un exemple: les Universités. In *QUALITA'2015*.
- Triguero, A., Moreno-Mondéjar, L., & Davia, M. A. (2013). Drivers of different types of eco-innovation in European SMEs. *Ecological economics*, 92, 25-33.
- Triki, D., & Pundrich, A. P. (2011). Les stratégies de RSE en temps de crise: le contexte des crises intraitables. *8<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE*, (p. 16). France.
- Turki, A. (2012). Les entreprises familiales face à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE): une étude de leurs comportements dans le contexte tunisien post révolution. *Revue juridique de l'Ouest*, 25(2), 261-283.
- Unerman, J. (2000). Methodological issues-Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Valade, H., & Bonnet, P. (2018). *Avis de la plateforme RSE: Vers une responsabilité territoriale des entreprises*. France stratégie, Paris-Cedex. Récupéré sur [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/2018\\_07\\_12\\_-\\_rse-vers\\_une\\_responsabilite\\_territoir](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/2018_07_12_-_rse-vers_une_responsabilite_territoir)
- Vas, A. (2017). Les fondements de la stratégie Un voyage illustré, de la conception à la mise en œuvre,, p.36-38.
- Vatteville, É. (2014). L'audit social, outil de la transition écologique de l'entreprise. Dans *Ressources humaines et responsabilités sociétales: Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti* (éd. EMS, pp. 191-199).
- Velmuradova, M. (2004). *Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse*. Université Toulon-Var: Laboratoire ERMES.
- Viganò, F., & Nicolai, D. (2009). CSR in the European banking sector: evidence from a survey. *Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities*, pp. 98-108.
- Votaw, D. (1972). Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt 1. *California Management Review*, 15(2), 25-31.

- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3(3), 243-272.
- War-Tick, S., & Cochran, P. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility. A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26, 247-261.
- Williams, S. M., & Pei, C. H. (1999). Corporate social disclosures by listed companies on their web sites: An international comparison. *The International Journal of Accounting*, 34(3), 389-419.
- Wolak-Tuzimek, A. (2013). Corporate Social Responsibility as a Source of Competitive Advantage. *Central European Review of Economics and Finance*, 3(1), 59-70.
- Wolfsberg. (2018). *The Wolfsberg Group*. Consulté le 08 28, 2021, sur <https://www.wolfsberg-principles.com/about/mission>
- Wong, A., Tjosvold, D., Liu, C. (2009). Innovation by teams in Shanghai, China: cooperative goals for group confidence and persistence. *British Journal of Management*, 20(2), 238-251.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Yates, M., & Hollensbe, E. (2013). On the positives of peripheral corporate social responsibility. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), pp. 368-372.
- Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, 82, 125-132.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zaouche, Y. (2011, Mai). La responsabilité sociétale des organisations (RSO). *Pour la solidarité Working paper*. Récupéré sur [https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/affairesociales\\_rs\\_o.pdf](https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/affairesociales_rs_o.pdf)

**Listes des tableaux**

**&**

**Des figures**

## Liste des tableaux :

N° Tableau	Intitulé	Page
<b>Chapitre I : Vue d'ensemble de la RSE : Survol diachronique et ancrage théorique</b>		
<b>1.1</b>	Les divergences de contenu entre les visions américaines & européennes en matière de RSE	20
<b>1.2</b>	Les déterminants et les types des parties prenantes	26
<b>1.3</b>	Modèle multi-niveaux et multidisciplinaire de la RSE	47
<b>Chapitre II : Portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations</b>		
<b>2.1</b>	Synthèse récapitulative des comportements des entreprises en matière de RSE	86
<b>2.2</b>	Les indicateurs de gouvernance des organisations publiques	113
<b>2.3</b>	Les indicateurs sociaux des organisations publiques	114
<b>2.4</b>	Les indicateurs environnementaux des organisations publiques	115
<b>2.5</b>	Les indicateurs sociétaux des organisations publiques	115
<b>Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique</b>		
<b>3.1</b>	Le nombre d'entreprises certifiées par norme en Algérie	146
<b>3.2</b>	Les différentes conceptions de la méthode mixte	179
<b>3.3</b>	l'identification de l'objet de recherche selon les courants épistémologiques	180
<b>Chapitre IV : La responsabilité sociale des banques en Algérie : méthodologie retenue, démarches d'analyse et résultats</b>		
<b>4.1</b>	Part de marché des banques privées	198
<b>4.2</b>	Part de marché des banques publiques	198
<b>4.3</b>	Les banques détenant les plus grands parts de marché	199
<b>4.4</b>	la liste des catégories, sous-catégories et les items	203
<b>4.5</b>	Codage des catégories et des sous-catégories	205
<b>4.6</b>	Analyse de contenu catégorielle thématique	209

<b>4.7</b>	Le degré d'insertion et de congruence entre les actions socialement responsables identifiées et l'activité de base des banques	207
<b>4.8</b>	les stratégies RSE envisagées par les banques	208
<b>4.9</b>	Taux de contribution des banques dans les volets de la RSE	210
<b>4.10</b>	Les actions entreprises par les banques pour contribuer à chaque volet de la RSE	212
<b>4.11</b>	Classement des actions RSE selon la forme d'information	221
<b>4.12</b>	Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas de la BNP Paribas	223
<b>4.13</b>	Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas de la SGA	224
<b>4.14</b>	Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas de AGB	224
<b>4.15</b>	Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas de ABC	225
<b>4.16</b>	Classement des actions RSE selon la localisation d'information CAS DE LA Trust Bank	225
<b>4.17</b>	Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas du CPA	226
<b>4.18</b>	Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas de la BNA	226
<b>4.19</b>	Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas de El Baraka Bank	227
<b>4.20</b>	Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas de El Salem Bank	227
<b>4.21</b>	Classement des actions RSE selon la localisation d'information cas de la BEA	228
<b>4.22</b>	Classement des actions RSE selon le degré de congruence avec le métier des banques	229
<b>4.23</b>	Le degré de congruence des actions RSE avec le métier de la banque (Détails des volets RSE)	230
<b>4.24</b>	Classement des stratégies RSE selon le type d'informations	234
<b>4.25</b>	Classement des stratégies RSE selon le type d'informations (détails par volet)	236

<b>4.26</b>	Echelle de notation de l'engagement sociétale	239
<b>4.27</b>	Consolidé de scoring de l'engagement social des banques	242
<b>4.28</b>	Classement des banques selon leur moyenne	243
<b>4.29</b>	Comportement des banques proactives	243
<b>4.30</b>	Comportement des banques actives	249
<b>4.31</b>	Comportement des banques adaptatives	244
<b>4.32</b>	Comportement des banques rétives	245
<b>4.33</b>	Statu des hypothèses	256

## Liste des figures :

N° figure	Intitulé	Page
<b>Chapitre I : Vue d'ensemble de la RSE : Survol diachronique et ancrage théorique</b>		
<b>1.1</b>	La pyramide de la RSE selon Carroll (1991)	15
<b>1.2</b>	Les niveaux d'action en matière de RSE	35
<b>1.3</b>	Les frontières entre la RSE et l'entrepreneuriat social	68
<b>1.4</b>	Positionnement des niveaux de RSE vis à vis l'entreprise sociale	69
<b>Chapitre II : Portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations</b>		
<b>2.1</b>	Le processus d'appropriation de la RSE adapté selon le modèle de De Vaujany (2005)	78
<b>2.2</b>	Les stratégies de RSE symbolique et substantielle	79
<b>2.3</b>	Les niveaux d'engagements en RSE en correspondant aux types d'entreprises	83
<b>2.4</b>	Les modes d'appropriation de la RSE et ses caractéristiques	90
<b>Chapitre III : Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique</b>		
<b>3.1</b>	Le nombre d'entreprises certifiées par norme en Algérie	146
	taux de certification par secteur en Algérie	147
<b>Chapitre IV : La responsabilité sociale des banques en Algérie : méthodologie retenue, démarches d'analyse et résultats</b>		
<b>4.1</b>	Canevas de l'analyse transversale des études de	199
<b>4.2</b>	Processus de la démarche d'exploitation des supports	202
<b>4.3</b>	La matrice de positionnement comportementale	241
<b>4.4</b>	Taux de contribution de l'ensemble des banques dans les volets de la RSE	254
<b>4.5</b>	Représentation des tendances prédominantes en matière d'implication sociétale chez les banques en Algérie	255

**LISTE DES ABREVIATIONS ET  
DES SIGLES**

## LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES

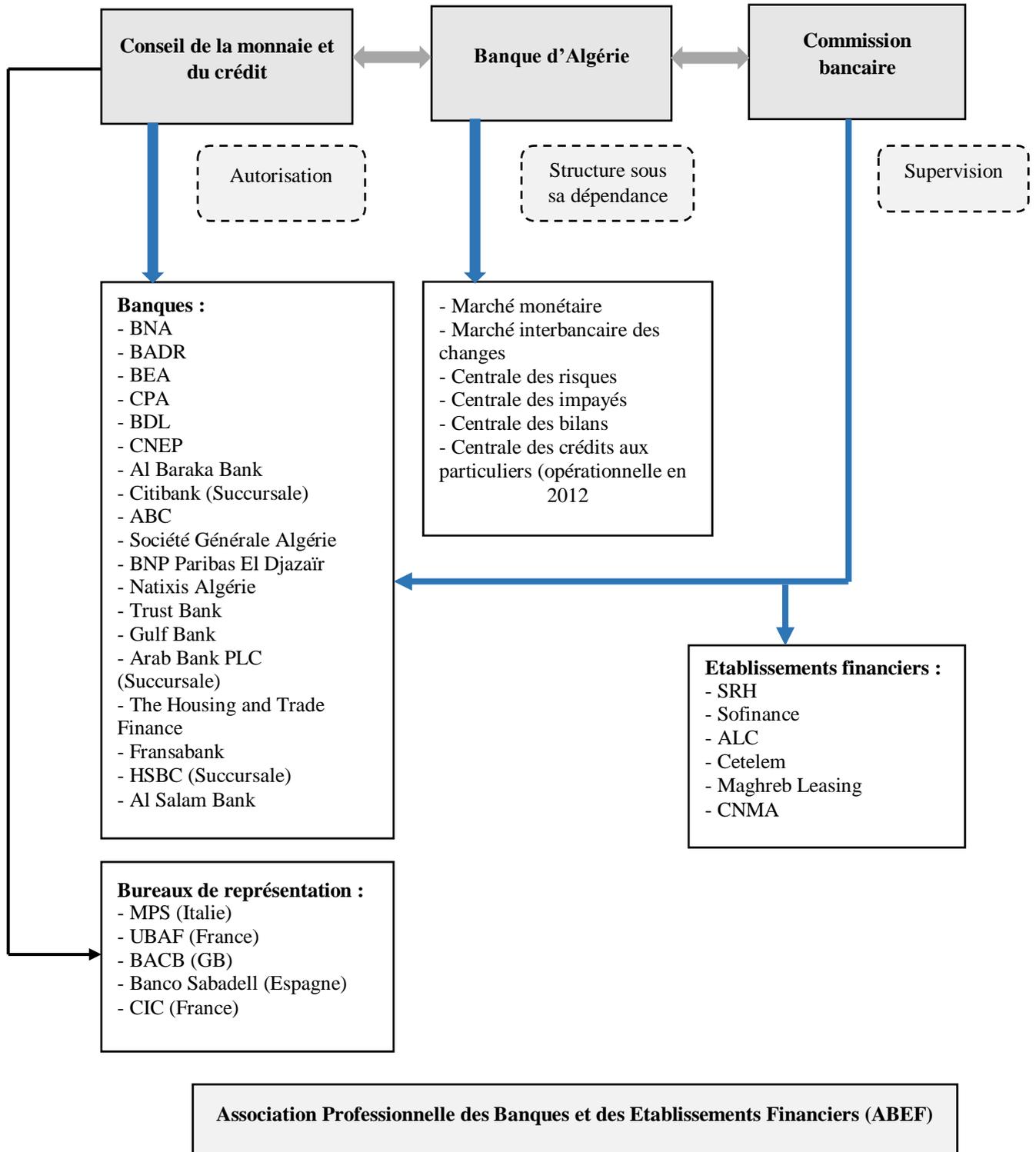
<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>BOP</b>	Bottom of the Pyramid
<b>CE</b>	Comité européen
<b>CED</b>	Le Comité du développement économique
<b>CERES</b>	Coalition for Environmentally Responsible Economies
<b>DD</b>	Développement durable
<b>ESG</b>	Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance
<b>GAFI</b>	Groupe d'action financière
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>IAS</b>	Institut de l'Audit Social
<b>IF</b>	institutions financières
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>ISR</b>	Investissement socialement responsable
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
<b>ODD</b>	Objectifs du développement durable
<b>OHSAS</b>	Occupational Health and Safety Assessment Séries
<b>PCN</b>	l'organisation des points de contact nationaux
<b>PP</b>	Parties prenantes
<b>PRI</b>	Principes d'investissement responsable
<b>PSE</b>	la performance sociale des entreprises
<b>RBV</b>	resource-based view
<b>RSA</b>	Responsabilité sociale des acteurs économiques
<b>RSB</b>	Responsabilité sociale des banques
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale des entreprises
<b>RSO</b>	Responsabilité sociale des organisations
<b>RST</b>	Responsabilité sociale territoriale

## **Annexes :**

**Annexe I :** Macrostructure du système bancaire

**Annexe II :** Tableau de notation et de scoring de  
l'engagement social des banques

**Annexe II : Tableau de notation et de scoring de l'engagement social des banques**



**Annexe II : Tableau de notation et de scoring de l'engagement social des banques**

ITEM	Engagement (-)	Engagement (=)	Engagement (+)	Note partielle	Bonification /Sanction	Note partielle
<b>Engagement économique</b>						
VEAFE						
VEGEF						
VEIS						
VET						
<b>Moyenne Brute</b>						<b>/10</b>
<b>Moyenne pondérée</b>						<b>/12</b>
<b>Engagement social</b>						
VSA						
VSAPP						
VSC						
VSE						
<b>Moyenne Brute</b>						<b>/10</b>
<b>Moyenne pondérée</b>						<b>/12</b>
<b>Engagement sociétal</b>						
STAAC						
STECS						
STC						
<b>Moyenne Brute</b>						<b>/10</b>
<b>Moyenne pondérée</b>						<b>/12</b>
<b>Engagement environnemental</b>						
ENI						
ENP						
ENPI						
<b>Moyenne Brute</b>						<b>/10</b>
<b>Moyenne pondérée</b>						<b>/12</b>
<b>MOYENNE GENERALE EQUIPONDEREE (hors coefficients individuels)</b>						
<b>MOYENNE GENERALE PONDEREE (avec coefficients individuels)</b>						

Source : Elaboré par nous-même inspiré de Mathieu (2009)

## Table des matières

RESUME .....	II
REMERCIEMENTS .....	III
SOMMAIRE.....	IV
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>1.Intérêt de la recherche .....</b>	<b>4</b>
<b>2.Cadre de la recherche .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>3.La structure de la recherche .....</b>	<b>5</b>
<i>Chapitre I: Vue d'ensemble sur la RSE : Survol diachronique et ancrage théorique .....</i>	<i>7</i>
<b>Introduction chapitre I .....</b>	<b>8</b>
<b>Section 01 : La RSE : Historique et éclairage théorique .....</b>	<b>9</b>
1.1 Apparition, Genèse et émergence de la responsabilité sociale.....	9
1.1.1Notion moderne de la RSE (1950-1960) .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.1.2Prolifération des définitions formelles (1970).....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.1.3Moins de définition plus de recherche (1980) .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.1.4 Apparition des thèmes connexes (1990).....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.1.5L'ère de la normalisation de la RSE (2000- à ce jour).....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>defined.</i>	
1.2 Conceptualisation de la responsabilité sociale .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2.1Des conceptions différentes de la responsabilité.....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.2.2La RSE au cœur des paradigmes organisationnels .....	21
1.3 RSE : vue d'ensemble.....	22
1.3.1 Quelle définition pour la RSE aujourd'hui ?.....	22
1.3.2 Les éléments clés de la RSE.....	23
<b>Section02 : L'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale .....</b>	<b>28</b>
2.1 Les approches théoriques de la responsabilité sociale.....	28
2.1.1Théories instrumentales .....	29
2.1.2Théories politiques.....	30
2.1.3Théorie intégrative.....	32
2.1.4 Théories éthiques .....	34
2.2 Les facteurs déterminants de l'engagement social .....	35
2.2.1Les facteurs contextuels.....	36
2.2.2Les facteurs organisationnels .....	37

2.2.3 Les facteurs individuels .....	38
2.3 Les modèles multi-niveaux de l'engagement social des entreprises .....	39
2.3.1 Le modèle d'Aguilera, Rupp, Williams, et Ganapathi (2007) .....	39
2.3.2 Modèle de Thien (2011).....	45
2.3.3 Modèle de Aguinis & Glavas (2012).....	46
<b>Section 03 : Les interactions de la RSE avec les autres domaines du management .....</b>	<b>48</b>
3.1 L'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise.....	49
3.1.1 Le lien entre la RSE et la stratégie .....	49
3.1.2 La RSE pour gérer les actifs immatériels.....	51
3.1.3 La RSE source d'avantage concurrentiel.....	53
3.1.4 La RSE stratégique.....	54
3.2 RSE & innovation : Cadre théorique à double sens .....	55
3.2.1 Les similitudes entre les deux concepts.....	56
3.2.2 Le dualisme entre la RSE et l'innovation.....	58
3.2.3 L'association de la RSE-innovation.....	60
3.3 Les frontières entre la RSE & l'entrepreneuriat social <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
3.3.1 Regard croisé sur la RSE et l'entrepreneuriat social .....	64
3.3.2 Mesurer l'entrepreneuriat social à travers les principes de la RSE.....	66
3.3.3 Rapprochement entre la RSE et l'entrepreneuriat social.....	68
<b>Conclusion chapitre I.....</b>	<b>71</b>
<b>Chapitre II: Portrait d'appropriation et d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations .....</b>	<b>72</b>
<b>Introduction chapitre II.....</b>	<b>73</b>
<b>Section 01 : L'appropriation de la RSE : processus et modes .....</b>	<b>73</b>
1.1 La notion d'appropriation .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1.1 Clarification thématique.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1.2 Les types d'appropriation.....	75
1.2 L'appropriation de la RSE .....	77
1.2.1 Le processus d'appropriation d'éveil .....	77
1.2.2 Le processus d'appropriation d'engagement .....	78
1.3 Le comportement des entreprises vis-à-vis la RSE .....	78
1.3.1 Identification du caractère de la RSE .....	79
1.3.2 Les formes de la RSE.....	80
1.3.3 Les degrés d'intégration de la RSE.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

1.3.4 <i>Isomorphisme comportemental</i> .....	83
1.4 Les modes d'appropriation.....	85
1.4.1 <i>Le mode attentiste</i> .....	87
1.4.2 <i>Le mode conformiste</i> .....	88
1.4.3 <i>Le mode proactif</i> .....	89
<b>Section 02 : L'opérationnalisation de la RSE .....</b>	<b>91</b>
2.1 Les normes internationales.....	92
2.1.1 <i>Les normes multidimensionnelles</i> .....	92
2.1.2 <i>Les normes unidimensionnelles</i> .....	98
2.2 Les outils de régulation privés .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.1 <i>Les codes de conduite</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.2 <i>Les labels sociaux et écolabels</i> .....	101
2.2.3 <i>L'investissement socialement responsable (ISR)</i> ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3 Autres outils .....	104
2.3.1 <i>Audit et Reporting en RSE</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3.2 <i>Outils d'orientation vers la durabilité</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Section 03 : La RSA : une extension du champ de la RSE aux différents acteurs économiques .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1 Les articulations des acteurs publics en matière de RSE.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1.1 <i>De la RSE à la RSO</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1.2 <i>Les indicateurs d'intégration de la RSO</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2 L'Etat et les collectivités locales .....	116
3.2.1 <i>De la RSE à la RST</i> .....	116
3.2.2 <i>L'engagement des pouvoirs publics</i> .....	117
3.3 La RSE chez les groupes de pression .....	118
3.3.1 <i>Les organisations nationales non gouvernementales (ONG)</i> .....	119
3.3.2 <i>Les syndicats et les organisations de consommateurs</i> .....	120
3.4 L'engagement social des institutions financières.....	121
3.4.1 <i>Comportement des banques vis-à-vis la RSE</i> .....	121
3.4.2 <i>Les responsabilités sectorielles des banques (RSB)</i> .....	124
3.4.3 <i>Les leviers d'intégration de la RSB</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Conclusion chapitre II .....</b>	<b>131</b>
<b>Chapitre III: Phase exploratoire : Constat de la RSE en Algérie et cadre méthodologique de l'étude empirique .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Introduction chapitre III .....</b>	<b>133</b>

<b>Section 01 : Le contexte algérien : une RSE sous l'influence de l'Etat .....</b>	<b>134</b>
1.1 Profil social: un ajustement réglementaire aux référentiels internationaux .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
1.1.1 Protection et inclusion sociale .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1.2 Lutte contre la discrimination et égalité de chance....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1.3 Condition de travail.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2 Profil économique : Nature des interventions stratégiques.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>defined.</b>	
1.2.1 Création d'emploi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2.2 Encouragement de l'investissement .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2.3 Développement et diversification des activités économiques	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>defined.</b>	
1.2.4 Lutte contre la corruption et les flux illicites.....	139
1.3 Profil environnemental : Mécanismes de conduite écologiques	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>defined.</b>	
1.3.1 Protection de l'environnement.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3.2 Plan et politiques écologiques .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3.3 Dispositifs de suivi et d'évaluation des stratégies gouvernementales .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>defined.</b>	
1.4 Etat de la normalisation en Algérie .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4.1 Cadre juridique de la normalisation.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4.2 Institut Algérienne de Normalisation et de Propriété Industriel (IANOR) ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>defined.</b>	
1.4.3 La RSE du point de vue de la normalisation .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.5 La crise sanitaire point de départ d'une nouvelle RSE en Algérie...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>not defined.</b>	
1.5.1 Impact socioéconomique de la pandémie COVID-19.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>defined.</b>	
1.5.2 La contribution de la RSE en période de crise .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Section 02 : Le paysage bancaire en Algérie .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1 Evolution du secteur bancaire en Algérie .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.1 L'instauration d'un système national.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.2 L'Etatisation du Système Bancaire Algérien.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.3 Les réformes bancaires de 1990 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2 Les composantes du secteur bancaire .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.1 Banque d'Algérie .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.2 Etablissement bancaires .....	159

2.2.3 Les établissements financiers.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	2
2.2.4 L'Association des Banques et Etablissements Financiers (ABEF).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	4
2.2.5 Les organismes para-bancaires.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	4
2.3 La régulation et la modernisation du secteur bancaire	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
2.3.1 Les dispositifs prudentielles.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	6
2.3.2 Les dispositifs éthiques et déontologiques.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	8
2.3.3 Modernisation du secteur bancaire .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	9
<b>Section 03 : Posture épistémologique et méthodologie</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
3.1 Pole épistémologique.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
3.1.1 Les paradigmes épistémologique.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	73
3.1.2 Les formes du raisonnement .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	75
3.1.3 Les approches de recherche .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	77
3.2 Pole technique .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	79
3.2.1 Question et objet de recherche .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
3.2.2 Construction des hypothèses.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
3.2.3 L'échantillonnage .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
3.3 Outils de collecte de données .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
3.3.1 Collecte de données dans la recherche quantitative.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
3.3.2 Collecte de données dans la recherche qualitative.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
3.3.3 L'analyse de contenu.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
<b>Conclusion chapitre III</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
<b>Chapitre IV: La responsabilité sociale des banques en Algérie : méthodologie retenue, démarches d'analyse et résultats</b> .....		191
<b>Introduction chapitre IV</b> .....		192
<b>Section 01 : Positionnement méthodologique de la recherche</b> .....		192
1.1 Construction et protocole de la recherche.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
1.1.1 Phase d'élaboration d'un cadre de référence théorique.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
1.1.2 Phase de conception.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
1.2 Echantillonnage et ciblage des cas d'étude.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
1.2.1 Présentation de la population.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
1.2.2 Méthode d'échantillonnage .....		197
1.3 Analyse de contenu : Outil d'investigation.....		200

1.3.1	<i>La phase de pré-analyse</i> .....	200
1.3.2	<i>Exploitation des supports</i> .....	202
1.3.3	<i>Traitement des données</i> .....	207
<b>Section 02 :</b>	<b>Cueillette, traitement et analyse des données</b> .....	<b>209</b>
2.1	Analyse de contenu catégorielle thématique .....	209
2.1.1	<i>Identification des actions mises en avant par les banques</i> .....	210
2.1.2	<i>L'importance de l'information divulguée selon la forme</i> .....	221
2.1.3	<i>L'importance de l'information divulguée selon la localisation</i> .....	222
2.2	Analyse des niveaux d'intégration de la RSE chez les banques .....	228
2.2.1	<i>Le degré d'insertion et de congruence entre les actions identifiées et le métier de banque</i> .....	228
2.2.2	<i>Identification des stratégies RSE</i> .....	234
2.2.3	<i>Vocabulaire utilisé</i> .....	238
2.3	Les typologies comportementales .....	239
2.3.1	<i>Le scoring</i> .....	239
2.3.2	<i>Le ranking</i> .....	240
2.3.3	<i>Positionnement comportemental des banques</i> .....	243
<b>Section 03 :</b>	<b>Synthèse des résultats, implications et perspectives</b> .....	<b>245</b>
3.1	Statu de la recherche .....	246
3.1.1	<i>Analyse des réponses aux sous-questions</i> .....	246
3.1.2	<i>Vérification des hypothèses</i> .....	256
3.2	Résultats et discussion .....	257
3.2.1	<i>Les modes d'appropriation de la RSE chez les banques</i> .....	257
3.2.2	<i>Synthèse des résultats : les conclusions clés</i> .....	259
3.3	Analyse critique de la recherche : apports, limites et perspectives .....	261
3.3.1	<i>Les contributions majeures de la recherche</i> .....	261
3.3.2	<i>Les limites de la recherche</i> .....	262
3.3.3	<i>Éclairage sur les résultats : perspectives de la recherche</i> .....	263
<b>Conclusion chapitre IV</b>	.....	<b>265</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	.....	<b>267</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	.....	<b>274</b>
<b>LISE DES TABLEAUX &amp; FIGURES</b>	.....	<b>301</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES</b>	.....	<b>305</b>
<b>ANNEXES</b>	.....	<b>307</b>
<b>TABLES DES MATIERES</b>	.....	<b>310</b>

