

## Une Approche Par La Carte Cognitive De La Relation Entre La Responsabilité Sociale Des Entreprises Et Gouvernance D'entreprise : Cas De Deux Entreprises Algériennes

Mme HADJ SLIMANE Hind née KHEROUA  
Maitre de conférences  
Université de TLEMCEM

### ملخص:

المسؤولية الاجتماعية للشركات تثير اليوم اهتماما متزايدا في جميع انحاء العالم. فالمؤسسة بحاجة الى وضع إجراءات في نطاق المسؤولية الاجتماعية والحكم الرشيد، لتعزيز الشفافية والحوار بين أصحاب المصالح وتعزيز مصداقيتها وسمعتها في السوق. هذا النهج الإداري الجديد يعتبر كوسيلة مرنة وفعالة تتفاعل معها المؤسسة بانسجام مع أصحاب المصالح. الهدف من هذا البحث هو تحديد مدى إدراك المسيرين لوجود أم عدم وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والحكم الرشيد في السياق الجزائري. نتبع في دراستنا المنهج الكيفي عن طريق دراسة حالتين باستعمال الخريطة المعرفية

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات، الحكم الرشيد، المسيرين، الخريطة المعرفية

### Introduction

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

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

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

Quelques études portant sur la RSE, ont été menées en Algérie mais demeurent insuffisantes, nous citons comme exemple : Hamidi et Khelfaoui (2012)<sup>1</sup>, Atil et Dadene, Dahmani<sup>1</sup> ou

<sup>1</sup> Hamidi Y., Khelfaoui M. (2012), « La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou explicite ? », Colloque international sur le comportement des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale, 20 et 21 novembre

encore Benabou et Bendiabdellah<sup>2</sup>(2008). La plupart de ces études ont conclu que le concept de RSE aux yeux des dirigeants algériens demeure un concept encore flou. Ce qui nous a conduit dans cette recherche à nous intéresser à la position des dirigeants d'entreprises algériennes en ce qui concerne l'existence ou non d'un lien entre la RSE et la bonne gouvernance. C'est dans cette perspective que nous avons posé le questionnement suivant :

Les dirigeants algériens perçoivent-ils l'existence d'un lien entre la RSE et la bonne gouvernance d'entreprise ?

Pour répondre à cette question, nous allons tout d'abord clarifier le concept de la RSE et de la Bonne gouvernance, ensuite nous nous intéresserons à l'approche cognitive de la RSE, ce qui nous a conduit à d'adopter une méthodologie exploratoire qualitative, afin de comprendre comment la RSE est perçue par les dirigeants algériens. Cette approche est basée sur la carte cognitive pour le recueil de données qualitative, adressé aux dirigeants de deux entreprises algériennes adoptant une stratégie RSE, de taille et de secteur d'activité différents : une entreprise agroalimentaire (NCA Rouiba), et une entreprise de Bâtiment et Travaux Publics (E.R.A.T.B.A. Tlemcen).

## 1. Responsabilité sociale des entreprises et Bonne gouvernance

### 1.1. Responsabilité sociale des entreprises

#### 1.1.1. L'émergence du concept de responsabilité sociale

Au 19<sup>ème</sup> siècle, les dirigeants d'entreprises aux Etats-Unis et en Europe développaient une forme de responsabilité vis-à-vis de leurs employés et de la société. En effet, la RSE se traduisait essentiellement par des actes philanthropiques ou par des actions visant à assurer un confort minimum aux employés. Cela s'explique par l'influence des valeurs morales ou religieuses des dirigeants, ainsi que l'influence du contexte économique du pays. C'est la situation économique des Etats-Unis au début du 20<sup>ème</sup> siècle, qui a conduit à redéfinir le rôle des entreprises dans la société.

Par conséquent, ce nouveau statut de l'entreprise, le mouvement académique, les pratiques socialement responsable des dirigeants et l'opinion publique constituent un terrain favorable à l'émergence du concept de RSE.

Cependant, après la seconde guerre mondiale, suite à l'élaboration de la loi Taft-Hartley, portant sur la limitation des droits de grève et prérogatives des syndicats, de nombreux dirigeants s'expriment sur leur responsabilité sociale. C'est dans ce contexte que l'économiste Howard H. Bowen, considéré comme le père fondateur de la RSE, rédige son ouvrage *Social Responsibility of the Businessman* (1953), où il définit le concept de RSE comme suit : « il renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre des décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en terme d'objectifs et de valeurs pour notre société... ». Cet ouvrage est le précurseur de nombreuses autres réflexions sur le concept.

En outre, pour répondre plutôt à des exigences économiques et sociales qu'à des sollicitations éthiques, le paternalisme a constitué jusqu'au milieu du 20<sup>ème</sup> siècle une forme implicite de responsabilité sociale d'entreprise. Il a traduit les tentatives des grands chefs d'entreprise pour répondre aux révoltes des ouvriers en proie à la misère et à un travail dangereux, insalubre et épuisant, comme ce fut le cas en Europe pendant la même période. Sur un plan économique, ce fut le passage à une production de masse, à une standardisation des produits, et à

<sup>1</sup> Atil A., Dadene A. Dahmani M.(2013), « La Notion et le Concept de la RSE dans des PME algériennes : Entre une perception floue et une représentation controversée.

<sup>2</sup> Benabou D., Bendiabdellah A. (2009), Perception des dirigeants de PME de leur responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive, La revue de l'Economie & de Management N°09, Octobre.

l'organisation rationnelle du travail. Alors que sur le plan social, une nouvelle protection salariale collective est assurée par l'Etat Providence. Suit par le développement du taylorisme, qui prône une organisation scientifique du travail, une standardisation des produits et une augmentation des salaires, mais qui s'épuise vers la fin des années 1960<sup>1</sup>.

Au niveau international, la multiplication des restructurations des entreprises (délocalisation), les scandales financiers (Enron, Worldcom...) au début du siècle, ainsi que les catastrophes environnementales (marée noire de l'Amoco Cadiz et de l'Erika, accident nucléaire de *Three Mile Island* aux Etats-Unis et Tchernobyl en Ukraine...) conduit à la formation de mouvements écologiques et altermondialistes dénonçant les excès du capitalisme et les impacts néfastes des activités des multinationales sur l'environnement.

Contrainte de reconnaître leurs obligations en matière d'environnement et leurs impacts sur la société, les entreprises sont contraintes de développer une politique de responsabilité sociale intégrant les attentes des parties prenantes sur les enjeux environnementaux, sociaux, et de gouvernance.

Les pratiques de RSE se développent au niveau mondial. La ratification des textes de portée internationale engage les signataires à promouvoir le respect de l'homme et de l'environnement et à impulser le changement sur leur territoire.

Enfin, Pasquero (2005)<sup>2</sup> souligne l'origine américaine de la notion de RSE dans une perspective historique en identifiant quatre formes de RSE résumées comme suit dans le tableau 1.

**Tableau 1.** Les sources américaines de la RSE selon Pasquero

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

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

<sup>1</sup>De La chauvinière F. (2013), La Responsabilité Sociétale : Oser la vertu, editéa Editions, p.31-32

<sup>2</sup> Pasquero J. (2005) « la responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », dans Bouthillier-Turcotte M.-F. et Salmon A. (dir.), *Responsabilité sociale et environnemental de l'entreprise*, Presses universitaires du Québec, Montréal

### 1.1.2. Définitions de la responsabilité sociale des entreprises

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

**Tableau 2.** Evolution des définitions théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise

Auteurs	Définition de la RSE
<b>Bowen (1953)</b>	« la RSE renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société »
<b>Davis (1960)</b>	la RSE renvoie aux « décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique ou technique direct de la firme »
<b>Friedman (1970)</b>	« la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits ». Elle consiste « à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu c'est-à-dire celles d'une concurrence ouverte et libre sans duperie ou fraude »
<b>Backman ((1975)</b>	« la responsabilité sociétale renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique »
<b>Carroll (1979)</b>	La responsabilité sociétale est « ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et volontaire, à un moment donné » La PSE est l'articulation et l'interaction entre (a) différentes catégories de responsabilités sociales, (b) des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités (c) des philosophies de réponse à ces problèmes
<b>Amadiou (1999)</b>	La responsabilité sociale de l'entreprise « est une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son (l'entreprise) fonctionnement et de son activité ».
<b>Gond et Igalens (2003)</b>	« La responsabilité sociale renvoie à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilité au-delà de ses obligations purement légales et économiques »
<b>Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007)</b>	« La responsabilité sociale de l'entreprise est circonscrite au niveau de l'entreprise comme l'application des valeurs du développement durable »

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

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

Toutefois, Capron et Quairel-Lanoizelée (2004)<sup>1</sup> rappellent que la RSE trouve sa source dans les cadres légaux et normatifs de tout un ensemble d'institutions tant au niveau national

<sup>1</sup> Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), « Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, Enjeux , Stratégies », La Découverte, Paris, p.116-117.

qu'international. Nous comptant parmi ses sources, un ensemble de référentiels provenant de différentes institutions traitant des dimensions liées à la RSE et se caractérisent par leur caractère volontaire et non contraignant.

Du point de vue pratique, la norme ISO 26000 rend la RSE opérationnelle et aide l'organisation à développer sa propre démarche en posant des principes de RSE à respecter, des questions centrales à étudier et en montrant la nécessité d'engager un dialogue avec les parties prenantes.

## 1.2. Gouvernance d'entreprise

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

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

### 1.2.1. Définition de la gouvernance d'entreprise

La Gouvernance d'entreprise fait référence au « *système par lequel une entreprise est dirigée, gérée et contrôlée, dans le but d'atteindre les objectifs, financiers ou non, fixés par ses propriétaires.* » (Ledentu, 2008)<sup>1</sup>

Dans ce contexte, l'intégration d'un système de Gouvernance consiste à déployer une stratégie d'entreprise par laquelle les rôles et responsabilités, les objectifs ainsi que les processus décisionnels et de contrôle de l'entreprise sont clairement définis.

Dans le cadre de cette recherche nous adopterons une vision plus large de la gouvernance d'entreprise, correspondant à la définition fournie par L'OCDE (2004)<sup>2</sup> qui propose une acceptation élargie plus sociétale, en définissant la gouvernance de l'entreprise comme une « *référence aux relations entre la direction de l'entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs de l'entreprise ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer la surveillance des résultats obtenus* ».

### 1.2.2. Relation RSE- Gouvernance d'entreprise

Pour l'entreprise, la mise en place d'une démarche de Gouvernance et de RSE prend tout son sens pour favoriser la transparence et le dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise, tout en renforçant sa crédibilité et sa réputation sur le marché.

En effet, un système de gouvernance clair et défini est primordial pour la stabilité de l'entreprise mais celle-ci ne peut minimiser l'importance des facteurs de son environnement

<sup>1</sup> Ledentu F. (2008), « Système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle Le cas suisse », Thèse de doctorat, <http://doc.rero.ch/record/9408>

<sup>2</sup>OCDE <http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>

pour assurer la durabilité à long terme. Aussi, il convient que l'entreprise tienne compte de ses parties prenantes dans ses choix stratégiques d'orientation.

A l'inverse, dans le cadre d'une démarche RSE, l'entreprise ne peut développer le dialogue social avec ses parties prenantes sans tenir compte de ses dimensions organisationnelles et culturelles. En effet, pour assurer à la fois l'efficacité et la pertinence de ses actions, il convient qu'une démarche de RSE s'inscrive dans un cadre stratégique intégrant tant la mission, les valeurs que les objectifs de l'entreprise.

### 1.2.3. L'approche managériale de gouvernance et de RSE

En effet, l'approche managériale de Gouvernance et de RSE s'apparente à une stratégie globale d'entreprise, puisqu'elle se veut comme un mode de pilotage souple et efficace par lequel l'entreprise interagit harmonieusement avec ses parties prenantes.

De ce fait, l'application des principes de Gouvernance et de RSE, dans un cadre stratégique, contribue conjointement à la croissance durable de l'entreprise, notamment par<sup>1</sup> :

- ✓ L'intégration des valeurs des propriétaires dans la gestion de l'entreprise,
- ✓ L'amélioration de la compétitivité par un positionnement stratégique de l'entreprise à long terme,
- ✓ La réduction des coûts des dispositifs de contrôle mis en œuvre par les différentes parties prenantes,
- ✓ L'amélioration de la qualité des relations avec les parties prenantes, notamment par le biais d'un dialogue soutenu et d'une communication responsable,
- ✓ Le renforcement de l'image et de la réputation de l'entreprise face à ses parties prenantes,
- ✓ Une plus grande facilité à recruter, à former et à garder le personnel,
- ✓ Une gestion des risques maîtrisée favorisant ainsi l'anticipation, Une meilleure capacité d'adaptation aux changements,
- ✓ La création de valeur ajoutée pour l'entreprise par une capacité d'innovation renforcée.

## 2. L'Approche cognitive

L'approche cognitive considère que la pensée du dirigeant de l'entreprise est l'élément clé pour comprendre et expliquer ses perceptions et ses décisions stratégiques (Laroche, Nioche, 1994). L'accès à cette pensée, ne peut être effectué que par une étude de son langage. D'autres outils sont réutilisés : cartes cognitives, biais cognitifs, vision du monde, paradigme, représentations... . Néanmoins, ces outils étaient traditionnellement réservés à la psychologie.

En effet, la cognition individuelle ou cognition managériale propose deux voies d'études : les processus et les structures cognitives d'une part et les styles cognitifs d'autre part<sup>2</sup>. Même si les recherches en cognition individuelle proposent plusieurs directions, tels que les styles cognitifs, la plupart des travaux en management stratégique notamment, se sont concentrés essentiellement sur les processus et les structures cognitives (Cossette, Audet, (1992) ; Eden (1992) ;, Fiol, Huff, (1992))<sup>3</sup>, ignorant que la pensée n'est pas seulement un raisonnement logique mais également des émotions et *affect* (Windisch, 1989)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Richerataux N. (2014), « Baromètre sur la Gouvernance et Responsabilité Sociétale l'Entreprise (RSE) auprès des PME fribourgeoises », MANAG'ECO GMBH [www.manageco.ch/wp-content/uploads/2014/05/Résumé\\_Enquête.pdf](http://www.manageco.ch/wp-content/uploads/2014/05/Résumé_Enquête.pdf)

<sup>2</sup> Cette distinction s'inspire de la fameuse opposition établie par MINTZBERG de l'hémisphère gauche à l'hémisphère droit, désignant respectivement deux modes de pensées : l'analytique et l'intuitif

<sup>3</sup> Cité par Mourtajji L. (1999), « La stratégie d'entreprise : vers une perspective discursive ? », 15<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS.

<sup>4</sup> *Idem*

### 2.1. Origine de la carte cognitive

Le terme « carte cognitive » est employé pour la première fois par Tolman (1948) dans le cadre de recherches sur la psychologie animale. L'objectif de Tolman était de comprendre les mécanismes d'apprentissage. Il a mis en évidence que des rats placés en situation d'apprentissage dans un labyrinthe construisent une représentation mentale de celui-ci. L'auteur emploie ainsi le terme « carte cognitive » pour désigner une représentation de l'espace stocké dans le cerveau.

Néanmoins, la première formalisation des cartes cognitives est introduite par Axelrod (1976)<sup>1</sup>, un chercheur en science politique. L'auteur étudie la compréhension d'un individu à propos d'un domaine particulier ou d'un problème. Pour cela, il met au point une représentation graphique qu'il nomme « carte cognitive » permettant d'exprimer les croyances de l'individu.

### 2.2. Définition de la Carte cognitive

La littérature offre une assez grande variété de définitions des cartes cognitives. Selon Cossette (2004), une carte cognitive représente un schème (ou modèle mental, théorie, structure cognitive...), c'est-à-dire une structure épistémologique guidant un individu ou un groupe dans son appréhension des événements actuels, passés ou futures. D'après lui, ce schème pourrait porter sur un objet plus au moins général, être plus ou moins contextualisé et se rapporter à une réalité dans laquelle le sujet est plus ou moins engagé. Cossette<sup>2</sup> la définit comme : « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier »

Nous adhérons dans cette recherche à la définition de Cossette et Audet (1994) qui définissent la carte cognitive comme une image représentant les idées d'un individu. « Il s'agit d'une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur (ou le consultant) se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet (ou un groupe de sujets) à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier ».

### 2.3. Intérêts de la carte cognitive en sciences de gestion

Pour le chercheur, La cartographie cognitive est notamment un outil méthodologique de collecte de données lui permettant d'accéder aux représentations des sujets interviewés. En sciences de gestion, elle est en rapport avec tout ce qui a trait à la perception et à l'interprétation, à la mémoire, à l'apprentissage et à la connaissance, à la résolution de problèmes, et à la cognition sociale (Huff et al. 1990). Huff<sup>3</sup> attribue aux cartes cognitives cinq ambitions allant de l'analyse de contenu à la modélisation d'une partie de la cognition :

- Mesurer l'attention, l'association et l'importance relative des concepts,
- Présenter les dimensions des catégories et des taxonomies cognitives,
- Montrer les influences, causalités et dynamiques du système,
- Montrer la structure des arguments, la logique sous-jacente aux conclusions, aux décisions d'agir,
- Spécifier les schémas, cadres de référence et codes perceptuels.

Cependant, le dirigeant agit et décide en fonction d'une représentation qu'il se fait de son cadre et qui sert à justifier et légitimer son rôle et ses actions. Il s'agit alors de reconnaître une complexité utile à l'individu pour organiser ses représentations de son environnement, la complexité cognitive, qui fait le pont entre la complexité de l'environnement et la

<sup>1</sup> Axelrod R.M. (1976), "The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites", Princeton University Press, Princeton (NJ).

<sup>2</sup> Cossette P. (2003), Cartes cognitives et organisations, Les Editions de l'ADREG, p. 25

<sup>3</sup> Verstraete T. (1996), La carte cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès, Aims

représentation que le décideur s'en fait. Cette complexité cognitive renvoie à la manière dont le dirigeant organise « simplement » la complexité environnementale en problèmes structurés pour parvenir à adapter l'entreprise à son environnement (Vidaillet, 1996)<sup>1</sup>.

### 3. Méthodologie de la recherche

#### 3.1. Préparation des cartes cognitives et présentation des entreprises

Cette approche consiste à mener des entretiens non structurés auprès de dirigeants de deux entreprises algériennes, afin de comprendre la manière dont le concept de RSE est perçu et mis en place par leurs entreprises. Notre ambition est de proposer une démarche de construction de cartes cognitives qui permette la quantification objective et donc la comparabilité interindividuelle. Nous illustrerons grâce à l'analyse de deux cas contrastés par leurs schémas cognitifs.

Nous avons choisi de construire la carte cognitive de manière interactive en dialoguant avec les dirigeants (Laukkanen, 1989,1992) (Eden *et al.*, 1983) (Eden, 1988) (Cossette, 1994). Au cours des entretiens, nous avons invité le dirigeant à parler de sa perception de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Nous avons sélectionné une dizaine de concepts ayant une relation avec les dimensions de la RSE (économique, sociale, sociétale, environnementale, gouvernance d'entreprise, performance), puis nous avons demandé au dirigeant quelles sont les causes et conséquences de ces concepts. Nous avons récolté de nouveaux concepts et les liens entre ceux-ci. Nous avons répété la même procédure avec les nouveaux concepts jusqu'à ce que l'interviewé n'arrive plus à dégager de nouveaux concepts ou liens importants. Une fois la carte définie, nous avons effectué un entretien de validation avec l'interviewé.

Dans la présente étude, les données ont été recueillies à partir d'une entrevue qui a duré 50 minutes pour l'un des dirigeants et pour la seconde entreprise nous avons dû envoyer le guide d'entretien par voie électronique au dirigeant qui nous a répondu par écrit. La question de départ est « Que veut dire pour vous la responsabilité sociale ? » Ou « Quand nous parlons de responsabilité sociale, quels sont les thèmes qui vous viennent à l'esprit ? »

Lors de l'entretien, il est demandé au dirigeant de nommer les facteurs qu'il juge ayant une relation avec la RSE (méthode préconisée par Cossette, 2003). A partir de sa réponse, nous avons écrit chaque facteur mentionné au centre d'une feuille. Ensuite, le dirigeant est invité à réfléchir sur chaque facteur séparément, en identifiant d'autres concepts qu'il juge être des causes ou des conséquences du facteur central. Le même raisonnement est fait pour chaque facteur principal énoncé. Le dirigeant peut répéter les concepts, les lier librement autant de fois qu'il le souhaite. L'entretien prend fin quand l'interviewé le souhaite (épuisement de la réflexion sur le sujet).

Un codage thématique a ensuite suivi les entretiens lors desquels nous avons identifié les liens de causalité simple se caractérisant essentiellement par des verbes d'action et des concepts se caractérisant par : des états, des idées d'action de prescription ou d'action de déclaration.

Le tableau ci-dessous présente l'échantillon avec un identifiant unique pour chacune des entreprises, les secteurs d'activité des entreprises ainsi que le nombre d'employés.

<sup>1</sup> Vidaillet B. (1996), « Cartographie cognitive : principes, applications et limites », Actes de la journée Graphe / Claree, IAE Lille, 28 mars.



**Tableau 3.** Echantillon d'entreprise de l'étude qualitative

Identifiant	E1	E2
Répondant	Président du conseil d'administration	Propriétaire et Gérant
Entreprise	NCA Rouiba spa	ERATBA
Secteur d'activité	Agroalimentaire	BTPH
Taille de l'entreprise	508 (GE)	60 (ME)
Chiffre d'affaire	2,706 milliards de dinars	105 millions de dinars
Marché cible	Mixte	Domestique

Source : Fait par nos soins

### 3.2. Présentation et analyse des cartes cognitives

Nous avons choisi de tracer la première version des cartes lors des entretiens dans le but de conserver les perceptions émises par les dirigeants sous leur forme apparente. Cette démarche répond à deux objectifs : le premier c'est de rester fidèle aux idées émises par les interviewés et la deuxième pour nous permettre une lecture plus rapide et plus claire des liens entre les concepts utilisés par les dirigeants. Après les entretiens toutes les cartes cognitives sont revues en ajoutant ou en modifiant certains concepts et /ou certains liens et ce lorsque nous nous mettons à analyser calmement les informations énoncées par les dirigeants que nous n'avons pas introduites directement sur la carte lors de la construction de la première version.

La deuxième version des cartes a été élaborée à l'aide du logiciel Decision Explorer<sup>1</sup> (spécialisé dans l'analyse de la cartographie cognitive) dans sa version d'essai. Dans les cartes, chaque concept a un numéro différent. Ils se réfèrent à l'ordre de saisie et non à l'ordre d'importance. Le logiciel procède comme suit :

Chaque lien direct d'un concept lui apporte 1 point. Les liens suivants lui apportent ½ point, les suivants 1/3 et ainsi de suite jusqu'au septième niveau. Le score de centralité de chacun des concepts peut ainsi être calculé.

Les modèles E1 et E2 qui suivent représentent les liens d'influences qu'ils existent entre plusieurs concepts identifiés dans les discours de nos intervenants pour arriver à une perception de la responsabilité sociale de l'entreprise qui est représentée ici sous l'aspect ovale. Les concepts sont reliés entre eux par un lien de causalité simple. Un lien existant entre deux concepts signifie dans cette étude, soit un *effet additif* (le concept influencé peut avoir plusieurs causes) soit un *effet médiateur* (l'effet du concept influençant A sur le concept influencé C se mesure par l'intermédiaire d'un concept médiateur B) (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2000). La carte E1 compte 31 concepts et E2 en compte 23.

<sup>1</sup> Distribué par Banxia Software et développé par Colin Eden (1990, 1991). Ce logiciel offre la possibilité de représenter les données sous forme de graphique et permet de réaliser un certain nombre de traitements spécifiques sur les cartes cognitives.

Figure 1. Carte cognitive de E1 (NCA Rouiba)

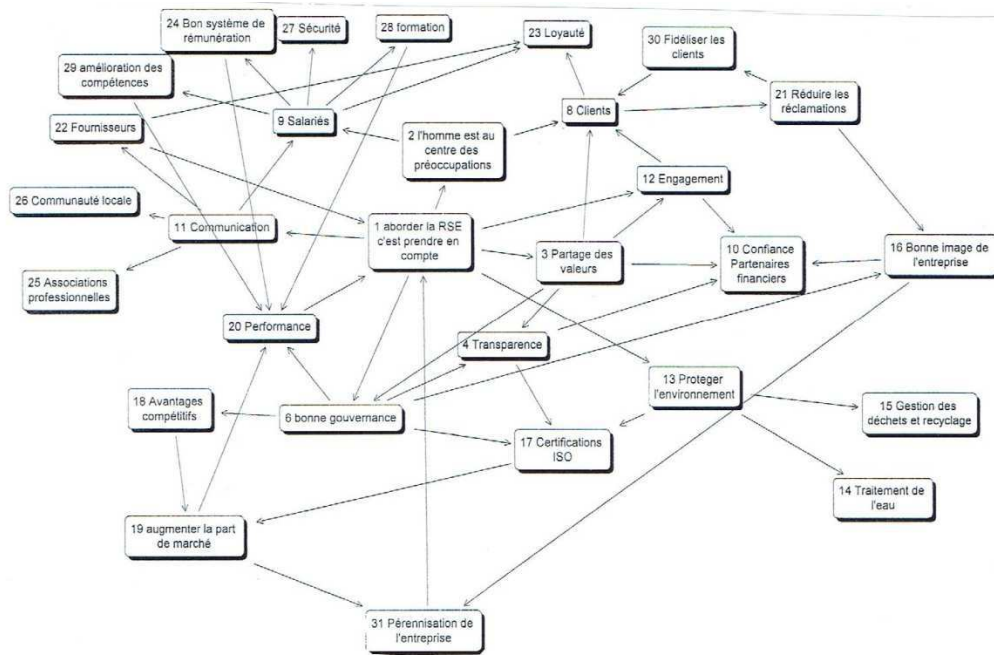
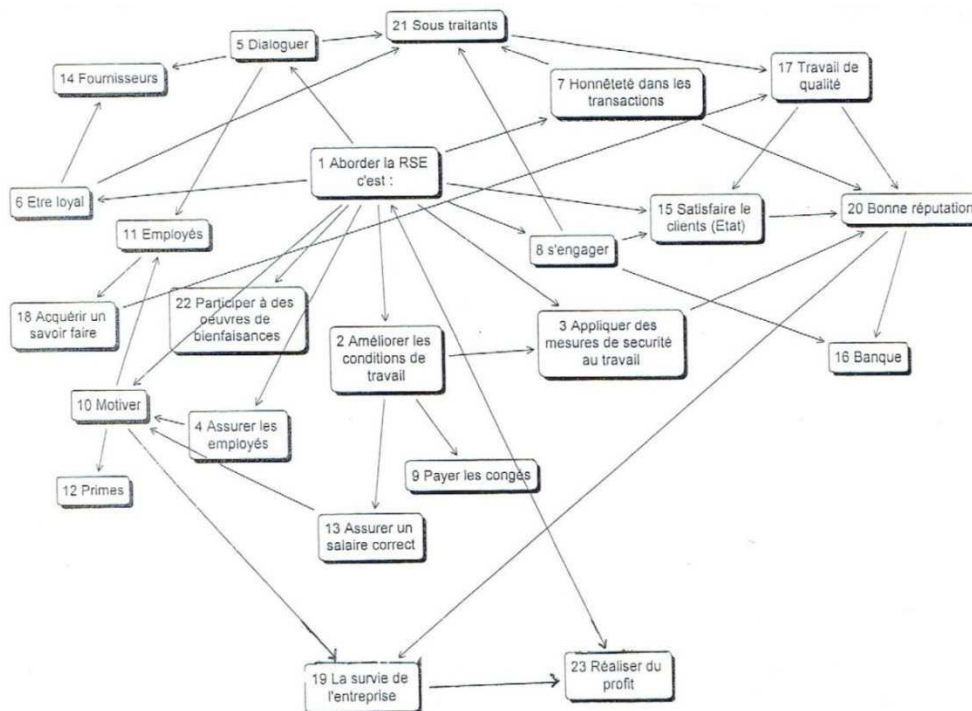


Figure 2. Carte cognitive de E2 (ERATBA Tlemcen)



3.2.1. L'importance relative des concepts

L'importance relative appréhende les *concepts centraux* qui sont saisis par *l'analyse de centralité* générée par le Logiciel Décision Explorer. Ce dernier attribue un score de centralité à chaque concept. Ce score est attribué en fonction du nombre de facteurs auxquels il est relié directement ou indirectement, soit comme facteur influencé par d'autres concepts ou facteurs

influençant les autres concepts. Il prend également en compte la longueur moyenne de tous les sentiers liant ce concept à d'autre dans la carte (Eden et al, 1992). Un concept présentant un score de centralité élevé est considéré comme important. Le logiciel classe ensuite ces concepts par ordre d'importance partant du plus important au moins important et que nous pouvons voir à travers les deux tableaux qui suivent pour nos deux interviewés.

### 3.2.2. Les facteurs les plus influents sur d'autres concepts

Le tableau qui suit, nous permet d'observer les concepts les plus influençant, ainsi que leur degré d'influence le plus élevé chez les deux intervenants (E1, E2). Ce dernier se voit à travers le nombre de concepts qu'ils expliquent directement (colonne de droite). Par exemple, pour E1, les concepts (3, 6, 9) (voire cartes) sont considérés comme les plus influençant car 5 concepts en dépendent directement, ils sont suivi ensuite par le concept (11) avec 4 concepts qu'il explique directement et ainsi de suite.

**Tableau 4.** Les facteurs les plus importants dans les cartes cognitives E1 et E2

<b>E1</b>	<b>Influence</b>
Partage des valeurs	5
Bonne gouvernance	5
Intérêt des salariés	5
Communication	4
Protéger l'environnement	3
<b>E2</b>	<b>Influence</b>
Améliorer les conditions de travail	3
Dialoguer (parties prenantes)	3
S'engager (parties prenantes)	3
Motiver (employés)	3

Pour l'intervenant E1, le partage des valeurs, la bonne gouvernance, ainsi que l'intérêt des salariés représentent les concepts non seulement les plus influents mais figurent aussi comme dépendant de la RSE. Cela signifie que « la bonne gouvernance », bien que central, n'est pas autonome, il faut par exemple des facteurs (4,16,20) (voire cartes) comme « la transparence » par exemple ou « la performance » par exemple à la base. Il en est de même pour « le partage des valeurs » et l'intérêt des salariés. Le concept « communication » par exemple dépend en grande partie des relations avec les parties prenantes (26, 22, 9). Quant aux qualités dépendantes, la RSE en dépend prioritairement.

En ce qui concerne l'intervenant E2, les parties prenantes représentent les concepts les plus dépendants. Ils sont au même niveau d'influence. « L'amélioration des conditions de travail » dépend des facteurs (3,13) qui représentent l'application des mesures de sécurité au travail et la couverture sociale. « Dialoguer » concerne les parties prenantes (sous-traitants, fournisseur, employés). L'engagement se fait vis-à-vis du client (Etat), sous-traitants, et les banques.

A travers ces brèves interprétations des cartes cognitives, nous pouvons déduire déjà l'existence de divergences au niveau des perceptions des dirigeants qui suivent les représentations diverses de ces derniers. Nous confirmons grâce à ce niveau d'analyse l'existence de représentations différentes des dirigeants du phénomène de la mondialisation. Nous concluons que les cartes cognitives illustrent bien les représentations des dirigeants et nous permettent d'avoir une idée sur la connaissance et la vision de ces derniers de la RSE.

Enfin, ce que nous pouvons remarquer de ces commentaires, c'est la perte de certaines informations précisées par les dirigeants lors des entrevues et qui ne figurent pas sur les cartes.

## Conclusion

Nous avons trouvé des différences significatives entre les perceptions des deux dirigeants ; pour E1 la bonne gouvernance et la RSE vont de pairs, cela induit une performance globale de l'entreprise et sa pérennité. Ces résultats s'expliquent par le fait que NCA Rouiba soit l'entreprise pilote dans le cadre du projet national RS-MENA et sa participation à l'élaboration du code de bonne gouvernance algérien.

Cependant, l'intervenant E2 ne perçoit que la dimension sociale de la RSE suivit par les relations avec les parties prenantes, prioritairement le client, qui est représenté par « L'Etat ». Cette entreprise fait partie du secteur des BTP où l'employé est la partie prenante la plus importante. Le comportement responsable de E2 est régi par le respect de la législation en vigueur.

L'explicitation des cartes des dirigeants peut être un bon moyen de découverte (y compris par eux-mêmes) des ressorts de leur perception, et une remarquable occasion d'apprentissage. Nous constatons également que les cartes cognitives touchent non seulement à des processus décisionnels, mais aussi, à travers les répétitions et reproductions engendrées par les cartes, à des processus plus globaux, qui ont trait à la formation de la stratégie et à son renouvellement.

## Références

- Acquier A. et Aggeri F., (2007), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, 2007/11 n° 180, p. 131-157. DOI : 10.3166/rfg.180.131-157
- Acquier et Gond, (2007), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2, juin, p. 5- 35.*
- Aubrun M. et al. (2010), ISO 26000 responsabilité sociétale : comprendre, déployer, évaluer, AFNOR.
- Bodet, C., Lamarche, T., 2007. La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle : une lecture régulationniste, *Revue de la régulation*, 1, <http://regulation.revues.org/index1283.html> consulté le 15/09/2012 à 12h45.
- Capron M., Quairel F. (2002), Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes. Rapport pour le commissariat au plan, Cahiers de Recherche du CREFIGE-ERGO, Nancy
- Capron M., Quairel F. (2002), « les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes », CREFIGE, rapport pour le Commissariat Général du Plan intitulé « Gouvernement d'entreprise et gestion des relations avec les parties prenantes », sous la direction scientifique de C. HOARAU, directeur de recherche au GREGOR, IAE de PARIS.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, Enjeux, Stratégies, La Découverte, Paris, p.116-117.
- Carroll A.B. (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505. <http://www.jstor.org/stable/257850?seq=5> Consulté le 25/01/2013 à 10h.
- Charreaux G., (2002), « l'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue Française de Gestion*, vol.28, n° 141, novembre-décembre
- Charreaux G., Desbrières P., (1998), « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, juin, P.57-88
- Charreaux G., Wirtz P. (2006), *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Economica.
- Chauvin L. (2010), « Modèles de cartes cognitives étendues aux notions de contexte et d'échelle », *Computer Science*, Université d'Angers, French. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00585259> .consulté le 04/10/2014 à 22h32

- Closon C., Leys C. (2011), « Relation entre les perceptions de la responsabilité sociale et l'implication affective et la satisfaction au travail. Le rôle modérateur des attentes », actes – AGRH. [www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2011closon-leys.pdf](http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2011closon-leys.pdf), consulté le 17/04/2013 à 20h14
- Commenne V. (2006), « Responsabilité sociale et environnementale : engagement des acteurs économiques. *Mode d'emploi pour plus de d'éthique et de développement durable* », Editions Charles Léopold Mayer, Paris
- Cossette P ; (2003), Cartes cognitives et organisations, Les Editions de l'ADREG, p. 25
- Gond, J.-P, Mullenbach, A. (2003), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise ». *Revue des Sciences de Gestion*, n°205, pp 93-116
- Gond J.-P., Igalens J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, Que sais-je ? 1<sup>ère</sup> Edition, Novembre, p.15
- Gond J.-P., Igalens J. (2012), *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Daresios & Pearson, janvier, p.95
- Gond, J.-P., Mercier, S. (2005), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Les Notes du LIRHE*, n°411.
- Igalens J., Point S. (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, Paris.
- Lépineux F., Rosé J.-J., Bonanni C., Hudson S. (2010), *LA RSE : Théories et pratiques*, DUNOD, Paris.
- Paradas A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 20, n° 3-4, 2007, p.43-67.
- Paradas A. (2009), « Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises », *Management & Avenir*, octobre, n°30, p. 242-257 ; <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-10-page-242.htm>. Consulté le 16/01/2013 à 12h45
- Pluchart J.-J. dans (2012), « Responsabilité Sociale de l'entreprise et gouvernance mondiale », ouvrage collectif, dans par Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M., ADERSE, Ed. ECONOMICA.
- Pluchart J.-J., (2012), « les approches et les dimensions de la gouvernance des entreprises socialement responsables », (dir) Le Flanchec A., Uzan O., doucin M. Dans, *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Gouvernance Mondiale*, Ed. Economica,
- Verstraete T. (1996), *La carte cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès*, Aims
- Verstraete T. (1997), *Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise*, *Revue internationale P.M.E.*, vol.10, n°1
- Wise V., Mahboob Ali M. (2009), "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility in Bangladesh with special reference to Commercial Banks", AIUB-Bus-Econ, Working Paper Series, N°2009-05. <http://orp.aiub.edu/workingPaper.aspx?year=2009>
- Wirtz P. (2008), "les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise", Editions la Découverte, Paris,
- Zouaghi C., Boccanfuso D. (2010), « La cartographie cognitive comme méthode de planification stratégique. Cas d'une stratégie nationale de développement durable d'un pays en développement », *Cahier de Recherche 10-15*, GRED