

LA STRATÉGIE RSE : POSITIONNEMENT DES BANQUES PRIVÉES EN ALGÉRIE

The CSR strategy : Positioning of private banks in Algeria

Mebarki Hanene ¹, Hamou Nadia ²

1- Université Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, LAREGE,
mebarki.hanene@univ-oran2.dz

2- Université Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, LAREGE,
hamou.nadia@univ-oran2.dz

Reçu le:14/03/2021 Accepté le:03/11/2021 Publié le : 09/06/2022

RÉSUMÉ :

Dans le cadre de ce travail, nous cherchons à explorer le terrain de la RSE au sein des banques privées en Algérie, identifier le type d'activités menées dans ce sens et leur degré d'intégration dans le métier des banques pour pouvoir déterminer le comportement stratégique des banques vis-à-vis cette démarche. Pour ce faire, nous avons opté pour une analyse documentaire afin d'exploiter les informations disponibles sur les rapports d'activités annuels des banques et nous avons traité les données obtenues en utilisant un logiciel d'analyse qualitative. L'apport principal de cet article est d'offrir un support de réflexion sur le déploiement de la RSE au sein des banques privés, déterminer le type d'approche suivie par ces banques en la matière, qu'il s'agisse d'une politique basée sur des activités symboliques non liées aux métier de la banque, ou à des activités incluses dans la politique et la stratégie de la banque.

MOTS-CLÉS : RSE, banque, Algérie, position stratégique, activité symbolique, activité intégrée.

ABSTRACT:

As part of this work, we seek to explore the field of CSR within private banks in Algeria, identify the type of activities carried out in this direction and their degree of integration into the banking profession in order to be able to determine the strategic behavior of banks in this approach. To do this, we opted for a literature review to exploit the information available on the banks' annual activity reports and processed the data obtained using qualitative analysis software. The main contribution of this article is to offer a reflection on the deployment of CSR within private banks, to determine the type of approach taken by these banks in this area, whether it is a policy based on symbolic activities not related to the banking business, or activities included in the policy and strategy of the bank.

KEYWORDS: CSR, bank, Algeria, strategic position, symbolic activity, integrated activity.

1. Introduction

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. D'autant plus, 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, les citoyens et tout un pays (Moussu, 2018, p55). Dans ce sens, la dernière crise de 2008 a démontré la fragilité du système bancaire et a induit une détérioration de l'image des banques et une rupture de confiance dans leurs relations avec la société. Dés lors, les banques ont été dans l'obligation de rétablir cette relation et reconquérir la confiance du grand public et ce en exprimant publiquement leur contribution à la société ; à coté de leur performance économique, leur responsabilité sociale et environnementale (RSE) doit pouvoir être évaluée (Jeffers et al, 2018, p280). La RSE est donc qualifiée comme un régulateur orienté vers la

conciliation des buts spécifiques des banques et les intérêts de la société. Cependant, le comportement des banques vis-à-vis la RSE diffère d'une banque à une autre, certaines banques considèrent la RSE comme une source de différenciation et un moyen de renforcer leur stratégie qualité, d'autres la considèrent comme un phénomène inéluctable dont elles doivent y répondre à leur façon. Au cœur de la réflexion proposée dans cet article, nous avons essayé d'étudier le comportement organisationnel des banques vis-à-vis la RSE, mettre en évidence les contours de la stratégie déployée par les banques pour exprimer leur engagement sociétale. Pour ce faire, nous avons posé la problématique suivante : « *Comment peut-on définir le comportement stratégique des banques privées en Algérie en matière de RSE ?* ». De cette problématique, il en découle les sous-questions suivantes :

Q1 : Quelles sont les activités mises en place pour déployer la démarche RSE au sein des banques privées ?

Q2 : Quel est le degré d'intégration et de formalisation de la RSE dans les banques privées en Algérie ?

Pour y répondre nous supposons :

H1 : les banques privées envisagent des activités symboliques en faveur de la société et l'environnement.

H2 : les efforts déployés en termes de RSE, liés aux activités économiques et sociaux, sont intégrés dans la stratégie globale de la banque.

Notre article étudie précisément le cas des banques privées actives en Algérie, les raisons qui justifient ce choix seront précisées ultérieurement dans la partie qui concerne le choix de l'échantillon. Notre travail se présente en trois grandes articulations, la première consiste en une revue de la littérature concernant la RSE, son évolution et sa conception, La seconde concerne le comportement stratégique des banque en la matière. La dernière partie est consacrée à la méthodologie employée, les outils utilisés et les principaux résultats obtenus.

2. Revue de la littérature

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un sujet qui a suscité un intérêt grandissant au cours des trois dernières décennies dans la société moderne en générale et dans le milieu universitaire en particulier, plusieurs études et recherches ont été menées pour promouvoir ce domaine dans la pratique. Son champ théorique n'a pas cessé de s'enrichir et de progresser dans le temps en passant d'une notion obscure et ambiguë à une notion de portée mondiale

2.1 Genèse et évolution de la RSE

Les premières apparitions de la RSE se sont présentées sous forme d'acte de bienfaisance et de philanthropie menées par les grands mécènes américains dont leurs noms sont liés à des fondations prestigieuses, tels que Carnegie, Rockefeller, Sage et Rosenwald (Heald, 1970, pp. 14-20). Les premières reconnaissances de la RSE en tant que concept moderne étaient abordées dans les travaux de Bowen (1953) où il considère la responsabilité sociale comme un levier pour améliorer la qualité des interactions entre les entreprises et la société, dont le but est d'améliorer le bien-être social (Acquier & Gond, 2007, p. 6). Après cette déclaration, les recherches visant à développer cette notion se sont multipliées.

Friedman (1962), considère que la seule responsabilité que peut avoir une entreprise est de maximiser les profits pour les actionnaires (cité par Girard, 2013, p.4). Carroll (1979) suppose que la RSE consiste à répondre aux attentes de la société de manière volontaire. Wood (1991) propose un modèle tridimensionnel de la RSE qui repose sur l'analyse de la légitimité sociale, la responsabilité publique et la discrétion de la direction selon le niveau individuel, institutionnel et organisationnel. Vers les années deux mille, dans un contexte de mondialisation, la RSE a été diffusée dans de différents pays du monde, la norme ISO26000 représente un compromis et a donné une définition universellement utilisée dont la RSE est communément défini comme un comportement éthique et transparent de l'entreprise

qui répond aux attentes des parties prenantes, aux exigences environnementales à travers l'intégration du développement durable dans les activités de l'organisation et -le respect des lois et les normes mises en place dans ce sens (Méaux & Jounot, 2014, p. 17).

2.2 Conceptualisation de la RSE :

Après des années d'efforts, l'intérêt grandissant à cette notion n'a pas cessé d'évoluer notamment avec les perpétuels changements économiques, sociaux et environnementaux que le monde a subis. Par conséquent, une autre nuance a fait l'objet des débats contemporains autour de la RSE, il s'agit de l'aspect volontaire ou obligatoire de la RSE. Cette interrogation prend ses 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), ceci- dire que la confusion conceptuelle est d'ordre culturel (Allouche et al, 2004, p2396). Plusieurs recherches ont été faites dans ce sens, l'étude comparative de Capron (2006) entre la vision états-unienne et la vision Européenne a parvenu à une analyse qui met en exergue trois grandes conceptions de la RSE (Capron, 2009) :

- *Conception d'ordre éthique* : reflète la vision américaine basée sur le volontariat sous forme d'actions philanthropiques ou correctrices et réparatrices des dommages causés par l'activité économique.
- *Conception stratégique utilitariste* : une conception très répandue en Europe celle qui favorise la préservation de l'image de marque de l'entreprise en veillant notamment à satisfaire les attentes de ses parties prenantes.
- *Conception politique de « soutenabilité »* : elle repose sur des actions visant plutôt l'anticipation et la prévention que la réparation ; les démarches volontaires sont encadrées par des normes substantielles reconnues universellement.

La RSE est donc considérée en Europe comme un *objet politique*, contrairement aux Etats-Unis qui fait référence à *l'éthique*. En revanche, dans la pratique la distinction entre ces trois conceptions n'est pas toujours aussi tranchée, elles sont assez souvent mêlées pour produire concrètement des formes hybrides, de telle sorte que l'intégration de la RSE peut répondre aux trois conceptions à la fois.

3. La RSE dans le domaine bancaire :

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 appelées à se plier aux exigences de la RSE, ce en se dotant d'un comportement stratégique qui consiste à considérer l'impact potentiel de chaque activité sur son environnement physique ou humain.

3.1 Les dimensions de la RSE des banques :

Pour répondre à chaque dimension de la RSE, les banques peuvent introduire un ensemble d'activités propres au secteur bancaire (Reynaud & Walas, 2015):

3.1.1 Volet économique : Ce volet concerne les activités à travers lesquelles les banques peuvent créer de la valeur tout en respectant les attentes des différentes parties prenantes. Pour y répondre, les banques peuvent se baser sur :

- Les offres commerciales : la création de valeur sur le moyen et le long terme en incluant les intérêts des actionnaires, les exigences des consommateurs et en adéquation avec leur valeur, la responsabilisation et l'accompagnement des clients, informer et communiquer avec les parties prenantes par la diffusion d'un rapport qui peut être lu par un large public et à travers une gestion responsable et transparente (Reynaud & Walas, 2015).

- La sécurité financière et conformité : D'autant plus, 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. Elles sont soumises à mettre en place un dispositif de sécurité financière qui vise assurer une gestion transparente et le respect de la conformité (De Serres, 2008).

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

- Les actionnaires : les politiques de RSE visant à satisfaire les actionnaires comportent la transparence en matière de diffusion d'une information complète et la possibilité d'exprimer ces informations 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, le banquier doit respecter le secret professionnel en faveur du 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 : la banque s'engage à respecter les contrats et les engagements vis-à-vis de ses fournisseurs. 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. Les contrats contiennent de plus en plus fréquemment des clauses sociétales et environnementales. 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)

3.1.3 Volet Sociétal : Ce volet concerne l'élargissement de la responsabilité sociale à la société à travers 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, santé et aide sociale (Reynaud & Walas, 2015). Ce volet peut aussi concerner les autres parties prenantes indirecte de la banque telles que les concurrents, la banque peut mettre en avant le refus de faire du dumping social, c'est-à-dire de remettre en cause les règles du jeu concurrentiel du commerce international en s'octroyant des avantages indus, par exemple en profitant des libertés syndicales ou de lois en matière de protection sociale plus faibles dans certains pays, permettant de produire à moindre coût (Allemand & Brullebaut, 2007).

3.1.4 Volet environnemental : Les banques sont aussi concernées par la dimension environnementale, en effet, elles peuvent y participer à travers l'investissement dans la biodiversité, des offres aux organismes soumis à la limitation d'émission de CO₂ ; prise en charge des crédits non utilisés ; se désinvestir des entreprises non

responsables ; gestion des déchets (papier, cartouches d'encre) ; économies d'énergie, construction d'immeubles avec des matériaux sélectionnés, investissement dans des énergies renouvelables, etc. D'autant plus elles peuvent intégrer cette dimension au cœur de leur activité d'octroi des crédits en effectuant des analyses de risque de crédit environnementales. Les pratiques diffèrent d'un établissement à l'autre, notamment en ce qui concerne la maturité des processus mis en place et la couverture géographique de la politique (certaines banques ne l'appliquent que dans leur pays d'origine). 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 (Allemand & Brullebaut, 2007).

3.2. Comportement des banques vis-à-vis la RSE :

Les banques s'approprient d'un comportement différent en matière de RSE, ce comportement peut être défini à travers les activités mises en avant par les banques et leurs modalités d'intégration de la RSE dans leur métier.

3.2.1 Processus de positionnement :

Le processus de positionnement des stratégies RSE mises en avant par les banques passe par trois étapes (Battesti et Boned, 2008) :

- Identification du caractère de la RSE :

Il s'agit de cerner la nature des activités menées en matière de RSE. Nous distinguons deux types (Galvas, 2016) :

- RSE à caractère symbolique : Elle correspond à toutes activités liées à la réputation et à l'image de l'entreprise. En effet, ce type de RSE ne fait que créer une apparence de changement alors qu'aucun changement réel n'a lieu.

- RSE substantielle : La RSE est une activité intégrée dans la stratégie de l'entreprise, dans le cœur de son métier, elle entraîne un changement réel.

-Niveau d'intégration stratégique :

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.

- 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 (*intégration militante d'objectifs de RSE*) (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010).

3.2.2 Le positionnement stratégique :

Le résultat du processus de positionnement permettra de définir le type d'approche stratégique suivie et la légitimité recherchée, autrement dit, les approches stratégiques vont en paire avec la légitimité recherchée ce qui traduit le comportement organisationnel des banques en matière de RSE (Daussy et al, 2019) :

- Approche suivie : Les banques comme les entreprises peuvent avoir un comportement différent selon leur choix des actions mises en avant pour exprimer leur engagement social :

- Approche mimétique et symbolique : il s'agit d'une approche fondée sur la banalisation, dans un contexte d'incertitude et rationalité limitée, les organisations ont tendance à s'imiter en

retenant les solutions identiques face aux problèmes posées (Mauléon et al, 2009). C'est à dire dans un contexte où il est difficile 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 (Delpuech et al, 2007).

- Approche intégrée et substantielle : Cette approche est fondée sur un système globale de légitimation, elle impose aux organisations de réorienter certains de leurs objectifs en fonction des exigences en termes de RSE (Ruwet, 2012). L'organisation adoptant cette approche se considère comme étant principalement concernée par la responsabilité, la justice sociale et la compassion (Donia et al, 2019).

- Légitimité recherchée : Etant donné que la RSE est l'un des vecteurs pour installer et asseoir la légitimité (Mazari et al, 2019), l'adoption de l'une des approches présentées révèle deux types différents de légitimité engendrée par les stratégies RSE choisies par les banques :

- Une légitimité procédurale : basée sur un référentiel spécifique et débouche sur une approche intégrée de la RSE et dans le cadre d'une stratégie substantielle.
- Une légitimité importée : en lien avec un référentiel normatif de RSE débouche sur une approche mimétique plus ou moins symbolique (Battesti et Boned, 2008).

Par conséquent, comprendre le comportement que peut avoir une banque en matière de responsabilité sociale passe d'abord par l'identification des activités mises en place pour répondre aux exigences de la RSE. Ces activités peuvent prendre plusieurs formes et peuvent être destinées à servir un intérêt subjectif ou destinées à servir une réelle cause sociale. Le choix de ces activités et leur mise en place de façon intégrée ou accessoire au métier de base reflète le type de légitimité recherché par la banque, une légitimité visant une

simple démarche de conformisme, ou une légitimité qui prend ses racines des activités socialement responsables qui s'inscrivent dans le cadre de la stratégie globale de la banque.

4. L'étude sur le terrain

Dans cette partie nous exposons notre étude empirique, l'échantillon que nous avons choisi ainsi que la méthodologie et les outils adoptés afin de parvenir à des résultats significatifs.

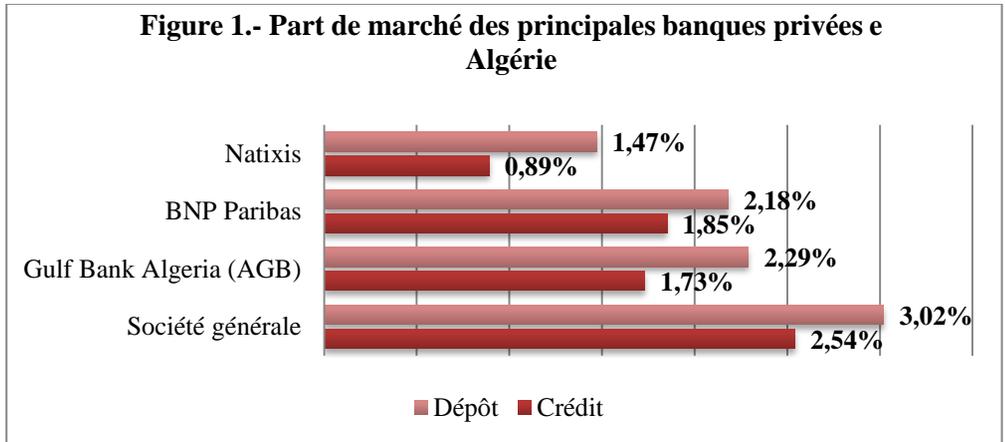
4.1. Echantillonnage

Notre enquête concerne les banques privées présentes en Algérie, ce choix est dicté par plusieurs raisons. En effet, notre recherche documentaire a révélé que les banques privées communiquent de plus en plus sur leur activité et expriment leur engagement sociétal explicitement via les réseaux sociaux, les sites web et les rapports d'activités qui sont actualisés et mis à la disposition du public, d'autant plus que ces rapports d'activités contiennent une rubrique dédiée à la RSE. Avant de préciser les caractéristiques et le choix de notre échantillon, il nous semble utile de présenter un état des lieux des banques privées actives en Algérie. Le secteur bancaire algérien se compose de 22 banques, dont 14 sont des banques privées (Journal Officiel N°15 du 21 Mars , 2020). La banque d'Algérie les énumère comme suit :

- Quatorze (14) banques privées à capitaux étrangers dont une à capitaux mixtes, parmi ces banques dix 10 filiales (Société Générale, BNP Paribas, Natixis Algérie, Crédit Agricole CIB Algérie, Arab Banking Corporation, Housing Bank for Trade and Finance, Fransabank Al Djazaïr, Gulf Bank Algeria, Al Salam Bank et Trust Bank Algeria) ; trois (3) succursales (Citibank Algeria, HSBC Algeria et Arab Bank Plc).

Dans notre cas, nous avons opté pour l'étude des banques leader qui détiennent les parts de marchés les plus élevées, soit un nombre total

de 4 banques, cependant nous avons obtenus les résultats qu'après de trois banques et cela est dû à l'absence des rapports d'activités ou autre documents concernant la banque Natixis.



Source : Etablit par les auteurs sur la base des données publiées par (Ould Khettab, 2019)

4.2 Méthodologie et outil de collecte de données :

Afin d'apporter des réponses à notre réflexion fixée au début, nous avons choisi d'entreprendre une recherche sur documents, suivant une démarche hypothético-déductive. 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 (Ouadi et al, 2020). De ce fait, nous avons fondé notre analyse sur une question de recherche principale et une hypothèse construite des connaissances précédentes.

En ce qui concerne notre méthode de recherche, elle consiste à analyser le contenu à travers un traitement méthodique implicite et explicite des textes en vue d'en classer et d'en interpréter, par

inférence, les éléments constitutifs (Richard, 2006) des rapports d'activité annuels des deux dernières années de chaque cas d'études. En effet, le choix de ce document est dicté par l'importance de celui-ci, les banques désormais sont dans l'obligation de communiquer leurs activités et leurs états financiers par le biais de ce document réglementé, il cible avant tout un public initié au milieu bancaire et notamment les actionnaires. Cet outil est ainsi particulièrement propice à communiquer sur le caractère responsable de la banque au sein même de son cœur de métier, grâce à ses techniques et ses offres bancaires responsables. Le rapport d'activité contient également plus d'espace pour le volet environnemental qui ne concerne qu'indirectement la banque (Reynaud & Walas, 2015).

Dans un second temps, nous avons utilisé le logiciel de traitement de données qualitatives Nvivo qui permet de gérer, mettre en forme et donner un sens aux données qualitatives (Deschenaux & Bourdon, 2005). Le logiciel Nvivo nous a permis de visualiser les données recueillies et donner un aspect quantifiable afin d'identifier la position des banques privées vis-à-vis de la responsabilité sociale, déterminer l'approche stratégique suivie par les banques et présenter les grandes lignes du comportement organisationnel des banques en matière de RSE.

4.3 Présentation des résultats

Pour obtenir les résultats de notre étude, nous avons procédé à l'analyse de contenu et le traitement des données par le logiciel Nvivo.

4.3.1 Analyse de contenu

Pour parvenir à une analyse fiable, Nous avons suivi les étapes suivantes :

- La lecture des rapports d'activités ;
- Extraire les informations citées explicitement ou implicitement, indiquant l'engagement social des banques ;

-Regroupement des informations correspondant aux différentes catégories dans notre grille d'analyse préétabli pour chaque banque étudiée (Tableau n°I) ;

-Traitement des informations obtenues pour chaque cas d'étude par le biais du logiciel Nvivo pour donner un aspect quantitatif aux données recueillies.

Tableau I.- Grille d'analyse des rapports d'activités des banques privées

Eléments caractéristiques de la RSE	Approche stratégique & légitimité	
	Symbolique périphérique	Substantielle intégrée
Volet économique		
<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles formules de crédits destinées aux personnes en difficulté financière. • la responsabilisation et l'accompagnement des clients. • Offre commerciales adéquates avec les valeurs des clients (finance islamique, prêts sans intérêts). • Les dispositifs de lutte contre le blanchiment d'argent, financement du terrorisme et la fraude. • Les dispositifs de sécurité financière, technique et technologique 		
Volet social		
<ul style="list-style-type: none"> • Communication avec les actionnaires : rapports, les assemblées générales, les comités consultatifs ou les réunions. • Politique de ressources humaines : Formation, Promotion, égalité professionnelles, avantages sociaux, amélioration des conditions de travail, le dialogue social et le bien-être des employés. • Procédures visant l'amélioration du 		

<p>service aux clients : respect du secret professionnel ; la non-discrimination, Suivi des réclamations des clients</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le respect des contrats avec les fournisseurs et toutes autres actions mises en avant pour entretenir la relation banque-fournisseur. 		
Volet sociétal		
<ul style="list-style-type: none"> • 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, santé et aide sociale. 		
Volet environnemental		
<ul style="list-style-type: none"> • L'investissement dans la biodiversité, et des offres aux organismes soumis à la limitation d'émission de CO2. • Se désinvestir des entreprises non responsables. • Gestion des déchets (papier, cartouches d'encre), économies d'énergie, • Construction d'immeubles avec des matériaux sélectionnés. • Investissement dans des énergies renouvelables 		

Source : Etablit par les auteurs.

4.3.2 Traitement des données

Le traitement qualitatif s'effectue par le logiciel Nvivo qui classe les données brutes dans des catégories données *a priori* ou constituées au fur et à mesure. Les résultats obtenus sont présentés dans les tableaux suivants.

Tableau II.-Taux de contribution des banques dans les volets de la RSE

	Volet économique	Volet environnemental	Volet social	Volet sociétal	Total
AGB	50 %	25 %	30,77 %	28,13 %	31,34 %
BNP Paribas	20 %	33,33 %	15,38 %	31,25 %	26,87 %
SGA	30 %	41,67 %	53,85 %	40,63 %	41,79 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Réalisé par les auteurs à travers l'analyse de Nvivo

La lecture de ce tableau permet de visualiser le taux d'engagement des banques étudiées, en les classant de la banque la plus engagées à la banque la moins engagée. Il permet aussi de visualiser dans quel domaine la banque est plus présente.

SGA est en tête de classement, elle enregistre le taux le plus élevé (41.79%), sa démarche RSE repose essentiellement sur les activités social avec un taux de (53.85%) ce qui veut dire que la SGA accorde une grande importance au capital humain via sa politique (RH), et aux clients à travers l'éthique et l'amélioration du service fourni.

AGB en deuxième rang avec un taux de (31.34%), elle participe dans toutes les dimensions de la RSE avec des taux plus ou moins significatifs, mais encore plus dans le volet économique avec un taux de (50%).

BNP Paribas en troisième classe (26.87%), elle marque le taux le plus élevé en matière de pratiques environnementales (33.33%). Par conséquent, la RSE chez la BNP Paribas met en priorité la dimension environnementale

Tableau III.- Classification des activités relevant de chaque volet de la RSE

	Positif*	Négatif*	Total
Volet économique	90,74 %	9,26 %	100%
Volet environnemental	75,38 %	24,62 %	100%
Volet social	58,87 %	41,13 %	100%
Volet sociétal	13,11 %	86,89 %	100%

Source : Réalisé par les auteurs à travers l'analyse de Nvivo

*Positif= Activité substantielle et intégrée

*Négatif=Activité symbolique et périphérique

Le traitement des données avec logiciel Nvivo nécessite un encodage dont nous avons encodé les activités substantielles et intégrées sous le nom de (Positif) et les activités symboliques et périphériques sous le nom de (Négatif). La lecture de ce tableau montre que :

- (90.74%) des activités qui répondent au volet économique sont des activités substantielles créatrices d'un changement réel et en relation étroite dans le métier des cas étudiés.

- (75.38%) des activités mises en faveur de l'environnement sont des activités substantielles, ceci est justifié par le fait que les banques étudiées ont quasiment procédé à des économies d'énergie, à une gestion des déchets ainsi qu'à la construction d'immeuble vert en vue de diminuer leurs charges, et donc il s'agit d'une stratégie liée à la de gestion des couts et des dépenses.

- Concernant le volet social, 58.87% de ses activités sont substantielles, ceci est justifié par la politique de ressources humaines appliquée dans chaque banque et qui place le capital humain au cœur de ses intérêts d'un côté, et par la politique de fidélisation de ses clients en améliorant la qualité des services et le respect des codes déontologiques en leur faveur d'un autre côté.

- Le volet sociétal enregistre le taux le plus élevé correspondant aux activités symboliques et périphériques, en effet, les banques marquent leur présence dans la société par la participation dans des événements qui ne sont pas liés à leur métier de base, cette participation n'engendre aucun véritable changement pour la banque en question.

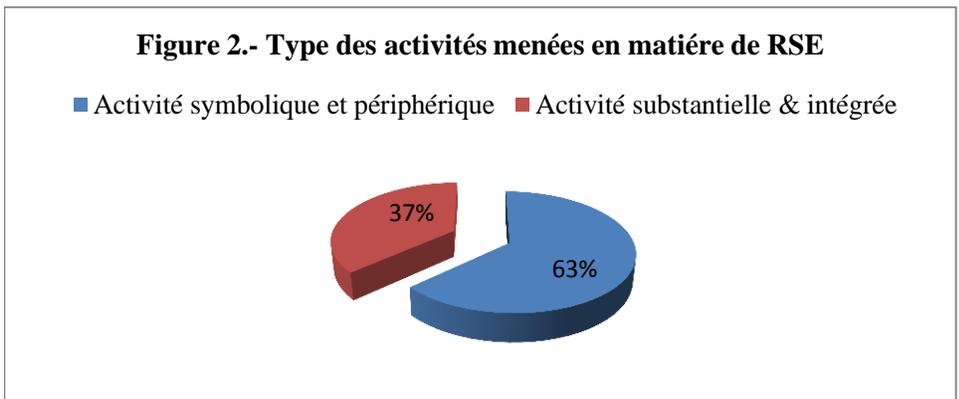
Tableau IV.- Type des activités menées en matière de RSE

	Positif*	Négatif**	Total
AGB	39,16 %	60,84 %	100%
BNP Paribas	41,16 %	58,84 %	100%
SGA	36,7 %	63,3 %	100%

Source : Réalisé par les auteurs à travers l'analyse de Nvivo

*Positif= Activité substantielle et intégrée

**Négatif=Activité symbolique et périphérique



Source : Etablit par les auteurs

Ce tableau permet de visualiser le type d'approche stratégique le plus répondu par chaque banque. En effet, nous remarquons que toutes les banques étudiées suivent une approche plutôt mimétique et symbolique, 63.3% des activités menées par les cas étudiées en matière de RSE répondent à cette approche, ceci peut être traduit par le fait que les banques privées en Algérie se base sur la démarche RSE

pour construire une image auprès de leur publique que de l'utiliser comme un moyen qui renforce leur stratégie globale.

5. Résultat :

- Les résultats obtenus montrent que les banques privées présentes en Algérie, prennent en compte toutes les dimensions de la RSE avec des proportions plus ou moins significatives. En effet, chaque banque accorde un intérêt particulier à une dimension en dépit des autres. Ceci permet de conclure que la RSE chez les banques peut être considérée comme un moyen de différenciation entre les banques concurrentes du fait que chaque banque se singularise par des actions responsables peu ciblées par les autres banques.

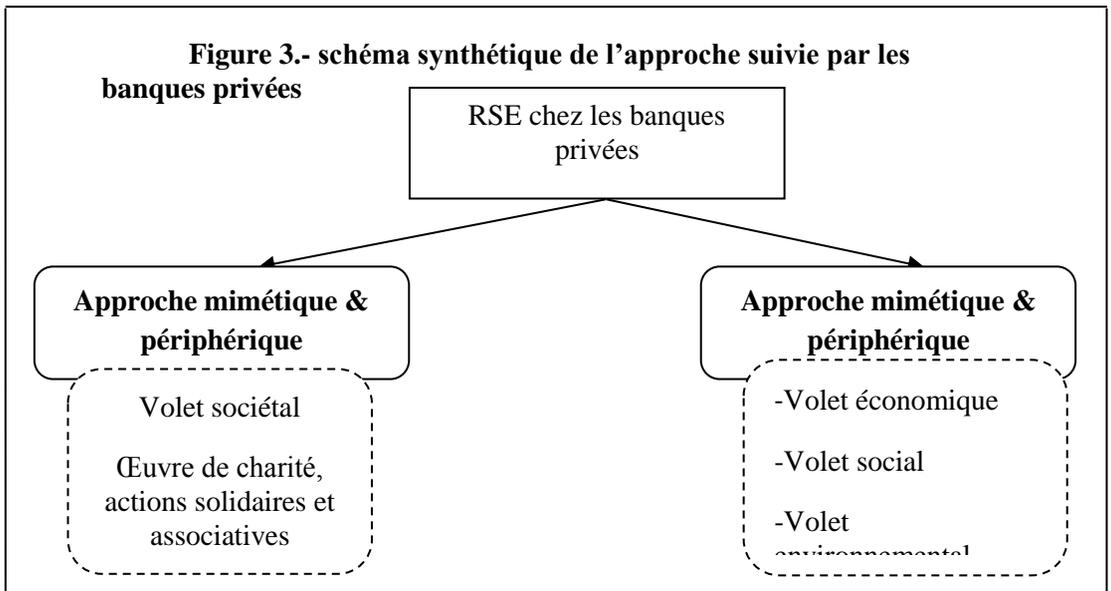
- Les banques privées à travers leur engagement dans la RSE cherche plutôt à construire une image auprès du publique, voir une identité celle d'une banque citoyenne.

- Les banques à travers leurs rapports d'activités expriment leur engagement social, elles exposent leurs activités menées en faveur de la société à travers des actions non liées au métier de la banque, c'est-à-dire que la participation de la banque dans des événements de mécénat, de sponsoring et d'œuvre de charité ne conduit pas à un changement réel au sein de l'organisation mais contribue à la construction d'une image auprès de la société.

-Tandis que les actions menées en faveur de l'environnement (gestion des déchets, économie d'énergie), les clients (en leur offrant une large gamme de produits en adéquation avec leurs attentes et leurs valeurs), les employés (en améliorant leur bien-être), sont des pratiques intégrées dans la stratégie globale de la banque et génératrices de changement sur le moyen et le long terme.

-Par conséquent, on déduit que les banques privées en Algérie ont un comportement stratégique hybride qui combine entre les deux approches : une approche mimétique et symbolique à travers laquelle les banques choisissent de se copier les unes des autres (des activités

prises en avant en faveur de la société tels que les œuvres de charité, le sponsoring, les actions solidaires, etc. et une approche intégrée et substantielle, où les banques orientent leurs objectifs en fonction des exigences de la RSE, à travers des activités visant l'optimisation des fonctions de la banque et la contribution dans le bien-être de la société, c'est le cas par exemple de la mise en place d'un système d'économie d'énergie, la construction d'immeuble vert, la politique de ressources humaines, la gestion responsable et transparente.



Source : Etablit par les auteurs

6. Conclusion

Désormais les banques sont amenées à faire preuve d'une responsabilité sociétale et à aligner leurs objectifs avec les attentes des parties prenantes, les intérêts de la société et l'environnement. A cet effet, il existe une multitude d'activités par lesquelles les banques peuvent exprimer leur dévouement sociétal, cependant, la nature de

ces activités et leur degré d'intégration définissent le comportement stratégique des banques vis-à-vis de la RSE.

A travers notre étude, nous avons pu regrouper les activités communiquées par les banques dans leur rapport d'activités dans des catégories correspondant aux différentes dimensions de la RSE (économique, social, sociétal et environnemental). Ensuite, nous avons procédé à la classification de ces activités selon leur nature et selon leur degré d'intégration. Les résultats obtenus nous ont permis de déterminer le positionnement stratégique des banques privées en matière de RSE. En effet, la stratégie déployée par les banques suit une logique mixte qui combine entre deux approches différentes, une approche basée sur des activités symboliques et périphériques ; reflétant le volet sociétal de la RSE et visant la construction d'une image de marque celle d'une *banque citoyenne*, et une approche fondée sur des activités substantielles et intégrées reflétant les volets économique, social et environnemental ; où la RSE est considérée comme une source de différenciation entre les banques concurrentes (chaque banque cherche à se singulariser par des actions distinctes spécifiques à un volet précis sans pour autant délaisser les autres volets).

De ce fait, nous infirmons l'hypothèse (H1) par laquelle nous avons supposé que les banques privées envisagent des activités symboliques en faveur de la société et l'environnement, et nous confirmons l'hypothèse (H2) qui suppose que les efforts déployés en termes de RSE, liés aux activités économiques et sociales, sont intégrés dans la stratégie globale de la banque.

Quoique les efforts des banques privées en matière de RSE soient remarquable, l'efficacité de cette démarche en termes de légitimité ne peut y être que si la valeur de celle-ci soit perçue comme telle par l'ensemble des parties prenantes. Par conséquent, nous ne pouvons conclure sur la démarche de RSE dans le milieu bancaire sans pour autant étudier la perception des activités socialement responsables par les autres parties prenantes directes (clients, salariés, actionnaires et fournisseurs) et indirectes (concurrentes, syndicats et la communauté). Dans le même ordre d'idées, l'étude de la RSE auprès des banques demeure un terrain négligé par les chercheurs, à cet effet, d'autres réflexions peuvent être abordées en perspective telle qu'une étude comparative entre les filiales des banques privées installées en Algérie et les banques mères.

Références

- Acquier, A., & Gond, J. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibiliries of the businessman d'Howard Bowen. *Finance controle stratégie* , 5-35.
- Allemand, I., Brullebaut, B. (2007). Développement durable: Un état des lieux du secteur bancaire. *Cahiers du CEREN*, 21, 32-51.
- Allouche, J., Huault, I., & Schmidt, G. (2004). Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée?. XVème Congrès de l'AGRH, 2390-410.
- Capron, M . et F. Quairel-Lanoizelée (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Paris, La Découverte.
- Capron, M. (2006). Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE: pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique. Atelier de Montréal sur la RSE.
- Capron, M. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise. Les éditions des Récollets. L'encyclopédie du développement durable, N° 99
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). V. Stratégies et management de la RSE. *Reperes*, 73-92.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Daussy, C., & Karyotis, C. (2019). Valeurs coopératives des banques et RSE: un changement de paradigme durable?. *Revue d'economie financiere*, (2), 193-204.
- De Serres, A. (2008). Aux confins de la responsabilité sociale des banques: les défis et les enjeux de la gestion des risques éthiques et fiduciaires. In XVIIème conférence internationale de Management Stratégique, Nice, 29-31.
- Décision n° 20-01 du 6 Joumada El Oula 1441 correspondant au 2 janvier 2020 portant publication de la liste des banques et de la liste des établissements financiers agréés en Algérie, Annexe 1 et Annexe 2, J.O N°15 du 21 Mars 2020.
- 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.

-
- 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.
 - 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.
 - Girard, B. (2013). Responsabilité sociale des entreprises: retour sur un article de Milton Friedman. *Montréal: Les Cahiers de la CRSDD*, (4).
 - Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in psychology*, 7, 144.
 - Gond J.-P., (2011), «La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise – société », *Finance Contrôle Stratégie*, VOL.14, N° 2, juin, pp. 37-66
 - Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: Company and community 1900-1960*. New brunswick: Transaction Publishers.
 - Jeffers, E., & Abidi, A. (2018). La gouvernance des banques à l'épreuve de la crise: comment concilier intérêt général et intérêts des parties prenantes?. *Revue d'économie financière*, (2), 277-287.
 - 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.
 - 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.
 - Mazari, L., Berger-Douce, S., & Deschamps, B. (2019). La RSE comme vecteur de légitimité du repreneur externe d'une petite entreprise. *Revue internationale PME*, 32(2), 151-180.
 - Méaux, F., & Jounot, A. (2014). *Entreprises performantes et responsables: c'est possible! Retour d'expérience Développement durable des entreprises évaluées AFAQ 26000*. Saint-Denis La Plaine: AFNOR.
 - Moussu, C. (2018). Capital et RoE dans les banques: fausses croyances et instabilité financière. In *Annales des Mines-Réalités industrielles*, N°3, pp. 55-59. FFE.
-

- Mrahi, M. A., & Dinar, M. Y. (2019). La démarche RSE dans le secteur bancaire marocain. *International Journal of Management Sciences*, 2(1).
- 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).
- Ould-Khettab, D. (2019). Vers un printemps bancaire en Algérie ?, Jeune Afrique, En ligne sur <https://www.jeuneafrique.com/mag/847645/economie/vers-un-printemps-bancaireen-algerie/> Consulté le 01/03/2020 à 19h30
- Reynaud, E., & Walas, A. (2015). Discours sur la RSE dans le processus de légitimation de la banque. *Revue française de gestion*, 41(248), 187-209.
- Richez-Battesti, N., & Boned, O. (2008). *Les banques coopératives et la RSE: vers l'explicitation de leurs spécificités?, une analyse exploratoire en France*.
- Ruwet, C. (2012). La RSE négociée: règles du jeu et contenus. Le cas d'ISO 26000. *Négociations*, (2), 93-108.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 691-718.