

## La gouvernance de l'entreprise socialement responsable : Cas de la société nationale d'électricité et du gaz (SONELGAZ)

### The governance of corporate social responsibility: Case of the national electricity and gas company (Sonelgaz)

Mme SI TAHAR Amira  
Université de Tizi-Ouzou-Algérie  
[sitaharamira@yahoo.com](mailto:sitaharamira@yahoo.com)

Mr. MEZIANI Yacine  
Université de Tizi-Ouzou-Algérie  
[meziaini.yacine@yahoo.fr](mailto:meziaini.yacine@yahoo.fr)

Reçu:12-02-2018

Publié:29-10-2018

#### ملخص:

إن العولمة الاقتصادية والمالية تجعل النظم الإنتاجية أكثر تعقيدا. وتحقيقا لهذه الغاية، يطلب من الشركات الجزائرية أن تمارس مسؤوليات جديدة، من ناحية، تنطوي على خلق قيمة مالية فورية للمساهمين، ومن ناحية أخرى، خلق قيمة عالمية ومستدامة لأصحاب المصلحة الآخرين. ومع ذلك، فإن دور الحوكمة أمر بالغ الأهمية من خلال وضع أدوات جديدة للتوفيق بين هذه المصالح المختلفة. من خلال هذا البحث، نريد أن نقدم إطارا مفاهيميا مكرسا للحوكمة المسؤولة اجتماعيا التي تفضل التعاقدية والعرفية والتنظيمية الحالية. ثم، الحاجة إلى التوضيح التجريبي من قبل حالة سونلغاز، التي ستركز دراستنا على مساهمة الإدارة المسؤولة اجتماعيا في الأداء العام والمستدام. واستنادا إلى عملية وصفية وتحليلية، تدافع مساهمتنا عن فكرة أن الأداء العام للشركة يمر عبر رؤية ثلاثية الأبعاد لمسؤوليتها (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية).

**الكلمة المفتاحية:** الحوكمة؛ المسؤولية الاجتماعية؛ الأداء العام؛ أصحاب المصلحة؛ سونلغاز

#### Introduction:

Reconnue comme l'institution fondamentale du capitalisme, l'entreprise ne peut plus uniquement se vivre et se penser relativement à la sphère restreinte de l'économie. Elle devient l'objet d'une attente croissante, tout d'abord des acteurs présents en son sein, soit de ses salariés, et ceux avec lesquels est en relation directe, puis les autres parties prenantes, c'est-à-dire, l'ensemble des acteurs de la société. De ce fait, la RSE s'impose comme une nouvelle alternative de création de valeur sûre et durable axée sur la performance globale. Cela, implique une reconfiguration des modes de gouvernance par le passage du modèle actionnarial portant sur la création de valeurs financière et immédiate pour les actionnaires vers le modèle partenarial avec objectif de satisfaction de tous les acteurs intervenant dans la décision de l'entreprise. Autrement dit, une gouvernance responsable qui doit porter sur des objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Le questionnement actuel de la responsabilité sociale dans l'entreprise algérienne doit se faire en situation de changement institutionnel dénommé transition vers l'économie de marché. Ce changement affecte particulièrement les entreprises publiques qui sont sommées d'opérer de nouvelles pratiques de gouvernance.

L'objet de cette communication porte sur la transposition de la RES au cas d'une entreprise publique algérienne. Pour cela, nous avons choisi de présenter dans un premier temps un cadre théorique mobilisant les courants de la gouvernance partenariale articulé à la RSE, par la suite viendrait une présentation du contexte de la responsabilité sociale en Algérie, ceci est conforté par une illustration pratique en prenant comme cas la société nationale de l'électricité et du gaz (SONELGAZ).

---

## 1. Les fondements théoriques de la gouvernance partenariale et de la RSE

La littérature managériale consacrée à la jonction de la gouvernance partenariale et de la RSE recouvre un vaste champ de recherches adoptant une multitude de courants. Parmi lesquels, nous mobilisons respectivement les courants contractuel, cognitif et organisationnel.

### 1.1. Le courant contractuel de la gouvernance de l'entreprise

La responsabilité sociale de l'entreprise, telle que expliquée par Bowen (1953), repose sur le concept de « contrat social » entre l'entreprise et ses parties prenantes directes (actionnaires, salariés, fournisseurs, clients...) et indirectes (administrations, collectivités locales, groupes d'intérêt, vecteurs d'opinion, société civile...)<sup>1</sup>. Pour appuyer cette dimension plurielle de la gouvernance, une autre conception est donnée à la RSE par l'union européenne qui est fondée sur « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes<sup>2</sup> ».

De ce fait, la RSE repose sur la jonction de trois dimensions fondamentales, à savoir :

- La dimension économique fondée sur la compétitivité, le coût/efficacité et la création de la richesse;
- La dimension sociale et/ou sociétale par l'égalité des chances entre les individus, la justice organisationnelle, l'équité sociale et le respect des droits de l'homme ;
- Et la dimension écologique et environnementale, qui se manifeste par l'utilisation minimale des ressources épuisables, l'utilisation durable des ressources renouvelables et la protection de la capacité de prise en charge de la nature avec le souci de préserver les ressources naturelles.

L'élargissement du rôle de la gouvernance de l'entreprise socialement responsable passe fondamentalement par l'intégration de la responsabilité juridique qui oblige l'entreprise à se conformer à la législation et aux normes en vigueur<sup>3</sup>.

Cette responsabilité multidimensionnelle de création de valeur implique le passage d'une gouvernance actionnariale vers une gouvernance partenariale<sup>4</sup>, c'est-à-dire, la valeur créée n'est pas distribuée uniquement en dividendes pour les actionnaires, mais elle doit être partagée à l'ensemble des parties prenantes en fonction des apports de chacune au processus de création de valeur. Cette approche plurielle de la gouvernance définit et délimite l'espace discrétionnaire des dirigeants<sup>5</sup>. Aussi, la mise en évidence de l'acte volontaire de la responsabilité sociale exige pour le dirigeant de consolider sa valeur managériale qui nécessite, d'une part, l'existence d'un esprit philanthropique ou bien la volonté d'améliorer le bien-être de la société ; et d'autre part, l'inscription dans une éthique de respect des attentes des parties prenantes et des codes de conduite arrêtés par les organisations et les instances nationales en l'occurrence les pouvoirs publics et internationales comme l'ONU, l'OCDE, l'Organisation Internationale du Travail, les Organismes Certificateurs (ISO 9000, 14 000, 18 000 et 26 000).

Par conséquent, le courant des stakeholders s'applique par le biais de la gouvernance plurielle. Sa transposition à la RSE est le résultat de ce que BOURDIEU.P appelle « faire de nécessité vertu »<sup>6</sup>. A cet égard, BLANDER et LE MEUR<sup>7</sup> notent que la RSE se constituerait dans la gouvernance plurielle au sens de « mode de régulation (incluant conflits et négociations, accords et désaccords) qui fait émerger des interactions entre acteurs et institutions autour d'un domaine ou d'un secteur spécifique de la vie sociale ou économique ».

Face à ce contexte, l'entreprise doit avoir une dimension pluraliste ouverte sur ses partenaires, avec une nouvelle conception fondée sur deux référentiels qui se rattachent, il s'agit de l'aspect financier (l'entreprise est définie comme un nœud de contrats) et de l'aspect durable (l'entreprise est représentée comme une communauté de pratiques). Néanmoins, l'entreprise doit faire l'objet d'un management durable fondé sur l'inclusivité, la

connectivité, l'équité, la précaution et la prudence. En effet, les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes ne sont pas seulement contractuelles, mais également co-construites dans le temps et dans l'espace tout en mettant en avant son « volontarisme social<sup>8</sup> », d'où l'évaluation d'un système de gouvernance d'une entreprise socialement responsable dépend de la capacité à créer de la valeur partenariale avec réduction des pertes de valeur relatives aux conflits d'intérêts entre les parties prenantes. Par conséquent, le référentiel de gouvernance d'entreprise doit intégrer les intentions stratégiques de la responsabilité sociale et environnementale pour initier une gouvernance responsable source d'une performance globale.

### **1.2. Le courant cognitif de la gouvernance d'entreprise**

Non qu'il conteste la conception de l'entreprise comme un nœud de contrats, le courant cognitif se centralise surtout sur le rôle de l'information et de la connaissance<sup>9</sup>. A cet égard, l'entreprise se caractérise par sa capacité à apprendre et à générer de la connaissance, c'est-à-dire, au-delà du rôle de résolution des conflits. Plus objectif, la firme produit des connaissances qui contribuent désormais au processus de création de valeurs sociales et environnementales. D'où, le courant cognitif peut constituer un outil de compréhension, d'appropriation et de mise en œuvre de la RSE.

Pour sa part, PENROSE.E<sup>10</sup> (1959) considère que l'origine de la croissance durable se situait dans la capacité d'apprendre et dans la spécificité des connaissances accumulées. Dans cette logique ARGYRIS.C et SCHON.D<sup>11</sup>(1978) conçoivent la firme comme une organisation cognitive. AOKI.M<sup>12</sup> (1984, 2000), quant-à-lui, affirme que la firme est une combinaison durable de ressources spécifiques et que la gouvernance est un système de contrôle des schémas d'information et de décision partagés entre les différents membres de l'entreprise. Aussi, DALZIEL.H<sup>13</sup> (2003) s'intéresse plus précisément au « capital humain » représenté par le conseil d'administration et ses comités associés et qui s'interrogent sur l'efficacité de leur organisation. Il analyse notamment l'allocation des ressources spécifiques (sous forme de conseils, d'expertise, d'informations sensibles, de relations utiles...) apportées par les administrateurs et les dirigeants des grandes entreprises.

Pour ce courant cognitif (fondé sur la connaissance), la performance globale est liée au fait pour une organisation de savoir s'adapter à son environnement et aussi de savoir développer un stock de connaissances susceptible de créer de la valeur<sup>14</sup>. A cet égard, la vision cognitive implique le déploiement d'un processus d'apprentissage qui permet de s'interroger sur les dimensions de la RSE à travers une référence à un nouveau système de valeurs fondé sur les responsabilités économique, sociale et environnementale.

### **1.3. Le courant organisationnel de la gouvernance de l'entreprise**

Dans la logique cognitive, la gouvernance saisit des implications organisationnelles sur la création de valeur. Dans ce sens, HART.O et MOORE.J<sup>15</sup> (1990) considèrent que c'est le « système de gouvernance » qui doit assurer « l'alignement de la capacité à combiner des ressources sur la création de valeur durable ».

Ce processus est contraint par les conflits cognitifs, qui peuvent être causés entre les administrateurs et/ou les dirigeants lors de la sélection des opportunités d'investissements, et cela, pour des raisons d'équité et d'éthique. Lorsque, par exemple, la réalisation de profits peut entraîner des risques écologiques ou génétiques. Alors, la gouvernance de l'entreprise est parfois soumise à des formes de résistance au changement organisationnel engendrées par les stratégies socialement responsable. En conséquence, le capital organisationnel et relationnel dans le système de gouvernance constitue une opportunité incontournable pour coordonner entre les décisions de la firme, ainsi dégager des effets de synergies pour pouvoir répondre aux exigences de toutes ses parties prenantes qu'elles soient internes ou externes. De ce fait, le rôle organisationnel de la gouvernance constitue le processus d'innovation de l'entreprise fondé sur l'effet d'expérience et d'apprentissage organisationnel orienté vers le

pilotage des projets socialement responsables, d'où l'efficacité organisationnelle de la gouvernance doit être soumise aux différents types de reporting, qui sont destinés à mesurer la performance globale, en l'occurrence, le reporting financier, à caractère obligatoire, principalement destiné aux actionnaires et soumis à des règles comptables et boursières; et le reporting sociétal (ou durable) consacré à toutes les parties prenantes. Ce dernier est encadré par des organisations de natures et d'origines diverses comme le Global Reporting Initiative (1999), le Pacte Mondial (2006), des normes nationales (la loi française NRE qui impose aux sociétés cotées la publication annuelle d'un rapport sur le développement durable), des agences de notation sociales (Vigéo, Ethibel, KLD...), etc. Ces différents nouveaux outils de management de la performance globale mesurent la capacité à gérer les responsabilités de l'entreprise, c'est-à-dire, ses obligations et ses responsabilités sociales dont l'objectif est de satisfaire des besoins de toutes ses parties prenantes.

En somme, ces courants de gouvernance mobilisés montrent que les conceptions de la gouvernance sont diverses, mais s'inscrivent dans une même logique fondée sur la création de valeur globale et durable pour toutes les parties prenantes, c'est-à-dire, l'entreprise doit s'efforcer à générer de la valeur immédiate pour les actionnaires tout en intégrant les exigences des autres acteurs. Face à ce contexte de responsabilité globale, l'entreprise doit s'inscrire dans une démarche combinant des connaissances intellectuelles et des compétences organisationnelles.

## **2. Démarche méthodologique et résultats de l'enquête**

Après avoir présenté le cadre théorique de la gouvernance partenariale articulé à la RSE, nous avons procédé à une démarche à la fois descriptive et analytique nous permettant la transposition de la RSE au cas de l'entreprise nationale de l'électricité et du gaz. Dans le cadre de cette recherche, nous avons procédé à une présentation d'un état des lieux de la RSE en Algérie, suivi d'une illustration des pratiques de gouvernance et de responsabilité sociale dans le cas de la SONELGAZ à travers de laquelle découle quelques résultats.

### **2.1 Contexte de la Responsabilité sociale en Algérie : état des lieux**

La RSE en Algérie était essentiellement basée sur le levier social, qui s'exprime dans l'obligation d'offrir de l'emploi à une population qui était dépourvue auparavant, ainsi que d'autres services relatifs à la santé, l'éducation et le logement. Mais, à partir du début des années 1990 et avec l'entrée dans une économie de transition, de plus grands enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont apparus. Ces derniers sont très affectés par des problèmes économiques (domination du secteur des hydrocarbures) qui engendrent des contraintes sociétales et environnementales, en l'occurrence le taux de chômage élevé notamment chez les jeunes, la corruption et la faible autorité du gouvernement, la faible partie des entreprises certifiées et la difficulté de convaincre les entreprises algériennes qui sont concernées par la RSE, notamment les PME. Tout de même, l'Algérie a mis un arsenal de dispositifs pour promouvoir un contexte de responsabilité sociale et de développement durable concernant le triptyque « économique-social-environnemental », qu'on peut citer comme suit :

#### **2.1.1. Au niveau économique**

Les tentatives de construction (encore inachevées) d'une rationalité économique de type marchand requiert des pouvoirs publics, la mise en place entre la fin des années 1980 et la fin des années 1990, d'un riche dispositif législatif et opérationnel. Ce dispositif est consolidé dans les années 2000, en vue de donner à la libéralisation économique plus de vigueur, voire de rigueur et au développement économique, plus de visibilité ou de lisibilité utiles les unes que les autres à l'accroissement du degré d'attractivité économique internationale du pays<sup>16</sup>. Dans ce cadre, plusieurs actions ont été entreprises parmi les plus importantes on trouve le plan de relance économique (2001-2004) d'un montant de 7 milliards de dollars et le programme complémentaire de soutien à la croissance (PCSC) pour la période de 2005-2009

et des programmes régionaux visant outre la croissance économique, le rééquilibrage régional à travers le développement du réseau routier et ferroviaire et l'amélioration des conditions de vie des populations<sup>17</sup>. Mais, face à l'ouverture économique et à la montée accrue des besoins en investissement, le tissu économique algérien se caractérise par une très forte fragmentation, et par conséquent, la RSE nécessite d'être intégrée dans le management des entreprises algériennes (publiques et privées) afin de protéger la production locale devant la concurrence des produits étrangers.

### **2.1.2. Au niveau environnemental**

Pour avoir une jonction entre la performance économique et la performance écologique, il est question de corriger les effets indésirables de la croissance économique. Pour cela, plusieurs initiatives sont prises dont le RNE tel que proposé en 2001<sup>18</sup>, et qui constitue une base pour l'élaboration du Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable a adressé un bilan alarmant sur l'environnement, la création de l'Observatoire de l'environnement et du développement durable par le ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement pour le contrôle et la gestion des questions environnementales. Ainsi, la démarche de l'Algérie en stratégie de protection de l'environnement et de développement durable s'articule à deux niveaux, national et international.

Au niveau national, le système algérien de normalisation prévoit deux catégories de normes (normes homologuées et normes enregistrées). Cependant, Près d'une cinquantaine de comités techniques nationaux ont adopté plus de 400 normes algériennes. D'ailleurs, sur le plan législatif et réglementaire, plusieurs lois ont été promulguées dans le cadre du développement durable, parmi lesquelles nous trouvons:

- la loi 01-19 du 12 décembre 2001 relative à la gestion, le contrôle et l'élimination des déchets ;
- la loi 03-10 du 19 juillet 2003 pour la protection de l'environnement ;
- la loi 04-09 du 14 août pour la promotion des énergies renouvelables ;
- la loi 04-20 du 25 décembre 2004 relative à la prévention des risques majeurs et à la gestion des catastrophes dans le cadre du développement durable ;
- l'entrée en application de la fiscalité écologique en janvier 2005.

Pour ce qui est du contexte international, l'Algérie s'investit davantage dans la coopération internationale afin d'atteindre les objectifs et l'efficacité recherchée en matière d'environnement et de développement durable, d'ailleurs elle est membre du comité ISO.

A cet effet, l'Algérie a ratifié la convention de Vienne et le protocole de Montréal en septembre 1992, Protocole de Kyoto, la Convention sur les changements climatiques et a ratifié l'amendement de Copenhague du Protocole de Montréal, aussi la mise en place progressive d'instruments de contrôle des processus de production et de la qualité des produits qui tiennent compte des aspects liés à l'environnement et au développement durable (taxes anti-pollution, certifications et normalisations des produits et processus, contrôle et suivi et des flux de marchandises et de matières classées comme nocives ou dangereuses, etc.).<sup>19</sup>

### **2.1.3 Au niveau social**

A partir de la fin des années 1980, le contexte socio-économique algérien était très affecté par la mise en œuvre d'un programme d'ajustement structurel imposé par le FMI. Cela a fragilisé la vie sociale des algériens par la perte d'emploi dans le secteur public avec un taux qui dépasse les 25%, la baisse de plus de 20% du revenu des salariés, ce qui engendre une détérioration de leur pouvoir d'achat. De ce fait, les pouvoirs publics s'inscrivent dans une politique d'encouragement et de développement de la vie sociale et économique en Algérie par l'engagement et l'accélération d'un processus de réformes pour la lutte contre le chômage par une croissance intensive et durable en emploi, d'ailleurs le taux

de chômage a amorcé une baisse continue passant de 29,3% en 1999 à 11,8% en 2007 et à 9,8% en 2011.<sup>20</sup> Ainsi, pour améliorer la vie sociale, d'autres alternatives ont été prises à savoir l'augmentation du revenu des ménages et l'allocation des ressources budgétaires destinée aux secteurs sociaux.

Pour avoir un contexte social favorable et légitime par rapport aux exigences des organisations internationales, l'Algérie a adopté des règlements prohibant à l'emploi des travailleurs en dessous d'un certain âge (au moins 15 ans), suivant ainsi les recommandations du Bureau International du Travail (BIT). L'infraction à ses règlements et en cas de non-respect du salaire minimum est punie sévèrement.

Ce nouveau contexte de responsabilité sociale en Algérie affecte particulièrement les entreprises publiques algériennes qui sont sommées d'opérer des changements au niveau de leurs gouvernances conduisant à redéfinir leurs engagements en matière d'investissement socialement responsable.

## **2.2. Le système de gouvernance de SONELGAZ**

Le gouvernement du Groupe SONELGAZ est articulée autour de deux niveaux, d'une part, le sommet stratégique constitué de deux organes principaux à savoir, l'Assemblée générale et le Conseil d'administration, et d'autre part, le niveau tactique qui est composé de quatre comité de gouvernance, en l'occurrence, le comité exécutif, le Comité d'audit, le comité de coordination Groupe et enfin d'un comité d'éthique (Organe consultatif).

### **2.2.1. L'Assemblée générale**

L'Assemblée générale constitue l'organe suprême de gouvernance, où, se prennent les décisions stratégiques concernant l'avenir de SONELGAZ. Elle est composée de représentants de l'Etat propriétaire unique du capital social.

### **2.2.2. Le Conseil d'administration**

Cet organe a pour mission le contrôle de l'exercice des activités au sein du Groupe SONELGAZ, notamment la réalisation de son projet social, tout en faisant respecter les lois et règlements en vigueur.

### **2.2.3. Les Comités de pilotage**

Le Groupe compte quatre comités de pilotage énumérés comme suit :

#### **2.2.3.1. Le Comité exécutif**

C'est l'organe supérieur d'aide à la décision et au pilotage de la performance globale. Présidé par le Président Directeur Général de la SONELGAZ. Cet organe de gouvernance est constitué des cadres dirigeants responsables des fonctions stratégiques ainsi que des directeurs généraux (pôles d'activités).

#### **2.2.3.2. Le Comité d'audit**

Instance indépendante à laquelle incombe la mission d'émettre des avis sur la qualité de la gestion de SONELGAZ, est composée de quatre membres nommés par le Conseil d'administration.

#### **2.2.3.3. Le Comité de coordination de Groupe**

Présidé par le Président Directeur Général, ce comité est chargé principalement de la coordination générale des activités assurées par l'ensemble des filiales du Groupe dans le but de mettre en avant l'esprit de responsabilité, le respect des autres, la créativité, le désir de s'améliorer et la cohésion entre les filiales.

#### **2.2.3.4. Le Comité d'éthique des sociétés du Groupe**

Ce comité a pour missions principales de promouvoir les pratiques d'éthiques au sein des filiales de SONELGAZ et de veiller au respect et à l'évolution des dispositions du code de l'éthique tout en donnant d'une part, une visibilité plus grande à l'utilité sociale aux activités des filiales du groupe, et d'autre part, partager des normes de comportement non seulement aux salariés, mais aussi, aux autres parties prenantes (fournisseurs, clients, sous-traitants, etc.). Ce comité de gouvernance constitue une structure permanente et directement rattachée

au Président Directeur Général. A cet égard, ce dernier est investi de toute l'autorité nécessaire pour exercer ses attributions vis-à-vis de toutes les parties prenantes de SONELGAZ.

### 3. La responsabilité sociale de SONELGAZ

Au-delà de son rôle d'entreprise marchande, SONELGAZ s'inscrit dans une logique d'entreprise citoyenne, tout en œuvrant dans ses régions d'implantation à resserrer ses relations sociales par l'aide des populations dans le besoin, la promotion de la recherche et des activités scientifiques, la promotion des activités sportives, la contribution au développement du capital humain pour garantir une adaptation future à une économie globalisée et à la préservation de l'environnement par le lancement de nouveaux projets d'investissement à caractère écologique. A cet effet, la responsabilité sociale de SONELGAZ s'apprécie par les pratiques suivantes :

#### 3.1. Envers la ressource humaine

Les filiales de SONELGAZ adoptent une gestion orientée vers le respect et la considération de sa ressource humaine. Cet engagement s'articule davantage autour de deux pratiques fondamentales, d'une part, la garantie d'un traitement équitable des salariés avec l'assurance d'une employabilité durable au travers de bonnes pratiques de recrutement, de formation, d'appréciation et de promotion dans un contexte fondé sur la transparence pour lesquelles, le mérite est parmi les critères les plus importants de décision ; et d'autre part, la création d'un environnement de travail sûr et sain avec une atmosphère de confiance mutuelle par la condamnation et la punition de toute forme d'harcèlement moral et physique. De ce fait, l'environnement de travail est sécurisé et préservé de tout risque d'atteinte à la discipline générale et aux bonnes mœurs de la société. Par conséquent, et à l'exception des activités syndicales organisées dans un cadre formel, toute autre activité informelle est strictement interdite. Ainsi, un engagement profond dans le respect de l'intimité et de la vie privée des salariés tout en protégeant la confidentialité de leurs données personnelles et de ne pas les divulguer sauf s'il s'agit d'une obligation légale.

Ajouter à cela, le groupe SONELGAZ s'est distingué en 2012 comme l'un des plus grands employeurs et formateurs de salariés en Algérie consentant d'énormes efforts pour la mise à niveau de ses employés. Le tableau ci-après retrace l'évolution de l'effectif durant la période (2011-2012).

**Tableau N°1 : Evolution de l'effectif durant la période (2011-2012)**

Année	2011	2012	Evolution en %
Effectif Global	68 652	72 616	5.8%
Nouvelle Recrue	7 689	10 347	34.4%
Effectif Permanent	51 725	54 693	5.7%
Effectif temporaire	16 927	17 923	5.9%

**Source :** Conçu par nos soins à partir des documents internes de SONELGAZ

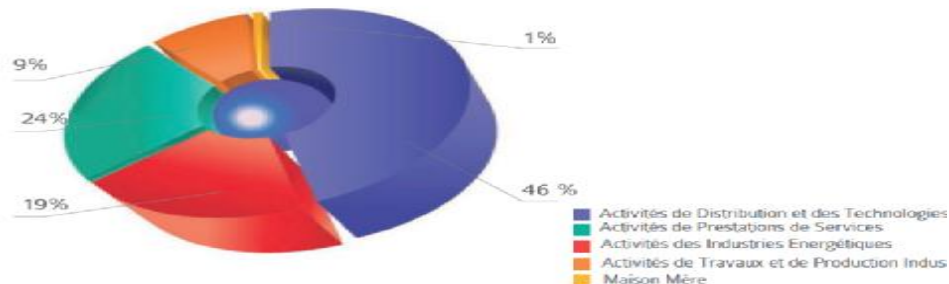
L'effectif global du groupe à la fin de l'année 2012 s'élève à 72 616 agents contre 68 652 en 2011, soit une hausse de 5,8%. Le personnel permanent représente 54 693 contre 51 725 en 2011, soit une augmentation de 2 968 agents. Le personnel temporaire est en hausse de 996 agents soit un taux de 5,9 % par rapport à l'année 2011.

En 2012, l'effectif permanent représente 75,3% de l'effectif global du groupe, contre 24,7% pour les effectifs temporaires. Dans la même année, le nombre de recrutements est de 10 347 agents contre 7 698 en 2011, soit une hausse de 34,4%. Ceci s'explique par l'importance des recrutements temporaires qui représentent 63,6% du total des recrutements. D'ailleurs, les filiales SPAS, KANAGHAZ et ETTERKIB à elles seules ont recruté respectivement 2 261, 1 311 et 1 235 agents temporaires.

Pour harmoniser ces ressources humaines aux changements et aux nouvelles exigences de postes, plusieurs sessions de formation ont été réalisées dans plusieurs domaines,

notamment, les activités de distributions, des technologies associées et des industries énergétiques, ainsi que les activités de travaux et production industrielle, dont les dépenses représentent 5% de la masse salariale durant l'exercice 2012. Le schéma suivant illustre la consistance en formation par activités de SONELGAZ durant la même année.

**Figure : La consistance en formation des activités de SONELGAZ (Année 2012) en %.**



**Source:** rapport d'activités de SONELGAZ, année 2012.

### 3.2. Envers le patrimoine de SONELGAZ

Dans un contexte de plus en plus contraignant par la rareté des ressources, les pratiques d'une gestion responsable pour préserver le patrimoine (tangible et intangible) de SONELGAZ de toute forme de dégradation, de gaspillage et de destruction sont mises en vigueur. Parmi ces pratiques, nous trouvons :

- La préservation des biens de la société par la responsabilisation de chaque employé, ceci peut être observé, d'une part, par la bonne utilisation des ressources mises à sa disposition, et d'autre part, par la non divulgation des informations et des données confidentielles;
- La conformité de l'information, de la comptabilité et le reporting de l'information financière et extra-financière constitue une nécessité incontournable au développement de la performance globale de la société. Par conséquent, des contrôles comptables, financiers, d'audits internes ou externes et réglementaires s'effectuent en toute transparence et collaboration avec les responsables et les agents concernés dans le but de permettre aux partenaires d'être informés des activités de SONELGAZ avec précision et rigueur ;
- La conformité des relations intra-groupes entre les filiales de SONELGAZ. Ces dernières sont conduites à nouer entre elles des relations d'affaires, tout en observant la même vigilance avec loyauté envers les clients, fournisseurs ou partenaires extérieurs.

Pour appuyer le principe d'une gouvernance partenariale orientée vers un management de plus en plus responsable, nous notons la mise en exploitation depuis l'année 2012 des projets relatifs aux nouveaux systèmes d'information financiers et comptables intitulés «HISSAB» pour les sociétés sous environnement du main frame et de la ressource humaine «NOVA». Ces projets visent à répondre à l'objectif stratégique de modernisation de la gestion de la ressource humaine et à l'implémentation d'une solution de gestion intégrée par le biais d'un ERP (Entreprise Ressources Planning) pour le périmètre finances-comptabilité du groupe. Ces systèmes de gestion sont développés par les moyens propres du Groupe et, notamment par sa filiale ELIT.

### 3.3. Envers les partenaires commerciaux

Pour répondre aux exigences de la performance globale, SONELGAZ exerce ses métiers et mène ses opérations de telle sorte que ses fournisseurs, prestataires, et clients puissent avoir confiance en elle. Ces derniers sont tenus de respecter les standards d'éthique de cette société qui se conforme avec rigueur aux exigences de législation qu'elles soient algériennes ou étrangères qui régissent ses activités dans les pays hôtes.



Cependant, un ensemble de mesures est mis en vigueur pour lutter contre toutes les actions illicites portant atteinte à l'éthique et à l'intégrité de SONELGAZ, par exemple, toute forme de tentative de corruption d'un employé par un tiers quelconque doit immédiatement être signalée au comité d'éthique de SONELGAZ. Aussi, le principe d'éthique de cette dernière se confirme envers son client citoyen par l'opérationnalisation des programmes publics, et ce par le développement des transports des distributions de Gaz et d'Electricité.

D'ailleurs, les apports de la clientèle durant l'année 2012 ont enregistré une hausse de 28,7 % par rapport à l'année 2011, et ce en raison du développement des programmes de construction de logements par l'Etat. Face à cette demande citoyenne qui ne cesse d'augmenter, SONELGAZ développe des pratiques de gouvernance à travers le comité d'éthique envers les fournisseurs et les entreprises sous-traitantes pour la réalisation des prestations entrant dans le cadre de leurs compétences. Ces dernières sont soumises au respect et exigences du code de l'éthique.

### 3.4. Envers l'environnement écologique

La préoccupation environnementale et écologique s'attelle à la stratégie globale de SONELGAZ, et cela par la limitation des effets négatifs de la production d'énergie sur l'environnement pour obéir au programme national de développement des énergies nouvelles et renouvelables avec une perspective d'efficacité énergétique pour la période (2011-2030) qui ambitionne de produire 40% de la consommation nationale d'électricité par des filières solaire et éolienne. Le pilotage de cette performance environnementale est fondé sur cinq principaux axes à savoir ; la formation de la ressource humaine pour développer de nouvelles compétences telles que exigées par les nouveaux métiers, la création d'un centre de recherche et développement, la réalisation d'études stratégiques, la maîtrise de l'engineering et de l'EPC et la fabrication des équipements. Par conséquent, plusieurs réalisations ont été achevées en 2011, en l'occurrence la réalisation de l'usine de production des modules photovoltaïques de Rouïba Eclairage, le lancement d'un complexe industriel spécialisé dans la fabrication du silicium, la création d'un comité d'intégration des énergies renouvelables et la réalisation de la centrale solaire de Ghardaïa. Aussi, cet investissement socialement responsable s'élargit à un projet de référence d'une capacité de 1000 MW dédié à exporter de l'énergie renouvelable vers le marché européen dont 10% au marché national.

### 3.5. Envers le sociétal

Pour confirmer davantage son rôle d'entreprise citoyenne, SONELGAZ consacre d'énormes ressources financières pour des activités à caractères social. Durant l'exercice 2012, un montant qui avoisine 136 millions de DA a été consacré aux opérations de sponsoring couvrant 147 actions réparties en plusieurs domaines d'intervention. Le tableau suivant présente les actions consacrées à la dimension sociétale.

**Tableau N°2 : les activités sociétales pendant l'année 2012 en DA et en %**

Domaines d'intervention	Nombre d'action	Montant engagé en milliers de DA	%
Sport	44	67 550	50
Manifestations scientifiques	56	19 313	14
Solidarité et actions sociales	19	9 840	07
Environnement	5	32 925	24
Art et culture	23	6 150	05
Total	147	135 778	100

**Source :** Conçu par nos soins à partir des documents internes de SONELGAZ

Face à ce contexte de plus en plus social et responsable, SONELGAZ adopte un style de management intégré et de développement durable (QHSE) par un engagement dans un processus de certification qui porte, d'une part, sur la qualité pour assurer la rentabilité économique (ISO 9001), et d'autre part, sur l'engagement social et environnemental (ISO 14001 et OHSAS 18001). Ce choix stratégique est affirmé par une communication interne et

externe qui souligne le caractère volontaire sur l'attention d'améliorer la performance globale.

#### **4. Résultats de la recherche**

Notre travail de recherche fait ressortir les résultats suivants :

##### **4.1. La conception des enjeux est très affectée par la gouvernance de SONELGAZ**

Les enjeux de SONELGAZ sont de nature économique, sociale et environnementale. De ce fait, une stratégie orientée vers une RSE permet de mieux respecter les lois, les règles et les normes sociales et environnementales ; et par conséquent, de mieux gérer les risques de SONELGAZ. Cette nouvelle stratégie permet, d'une part, de renforcer davantage la productivité de salariés et particulièrement celle de la classe ouvrière, et d'autre part, se préparer à une concurrence internationale avec un esprit de culture d'innovation et d'image de marque. A cet effet, les donneurs d'ordre de SONELGAZ appuient leurs décisions sur des mécanismes de communication extra-financière qui sont de plus en plus exigés essentiellement sur le court et le moyen terme. D'où, son engagement socialement responsable englobant plusieurs dimensions, parmi lesquelles nous pouvons citer la santé et la sécurité des clients (dimension citoyenne), la sécurité des salariés ou des ouvriers exposés aux risques professionnels, la prise en compte de l'engagement social et environnemental comme un levier d'avantage concurrentiel futur, etc.

##### **4.2. La gouvernance des objectifs stratégiques de SONELGAZ**

Dans le but d'arrêter une stratégie fondée sur des engagements socialement responsable, SONELGAZ doit recenser ses principaux acteurs internes et ses partenaires externes. Cependant, le diagnostic et l'analyse des attentes de ces parties prenantes est fondamental avec la mobilisation des ressources nécessaires. A cet effet, l'association et la concertation des directions de SONELGAZ est indispensable comme la Direction des ressources humaines, la Direction de production, etc. Aussi, le recours à des cabinets de conseil et des observatoires publics ou privés de développement durable et de responsabilité sociale constitue un nouvel esprit et une nouvelle culture pour un management responsable avec une sélection et un ordonnancement des parties prenantes en fonction des obligations réglementaires, de réduction des risques sociaux (démotivation des salariés, plainte des clients), d'engagement pris par l'Etat dans le cadre des projets quinquennaux (sociétaux et environnementaux) et de bonne gestion des ressources naturelles avec un engagement dans l'exploitation des énergies renouvelables.

##### **4.3. La gouvernance de projets socialement responsables**

La conception et la mise en œuvre d'un projet socialement responsable au niveau de SONELGAZ nécessite la collaboration de l'ensemble des comités de gouvernance (l'exécutif, l'audit, la coordination du groupe et l'éthique) sous tutelle du conseil d'administration. Cela, permet d'appuyer des projets sociétaux dans les décisions stratégiques du groupe avec un suivi d'exécution efficient tout en prenant en compte des mesures de correction au niveau opérationnel par un style de management qui intègre plusieurs collaborateurs tels que les entreprises privées (prestataire de services, projets de coopérations avec des étrangers et des sous-traitances).

##### **4.4. La réorientation de la communication et du reporting**

L'efficacité d'un projet socialement responsable nécessite l'implication des toutes les parties prenantes (internes et externes). A cet effet, SONELGAZ a pris plusieurs engagements pour associer ces dernières, comme celui de la transparence, de la communication interne et externe et le dialogue social fondé sur des relations de confiance mutuelles. Aussi, une grande importance est donnée au président du conseil d'administration et aux responsables des comités de direction, spécialement les comités d'éthique et de coordinations du groupe. De ce fait, le reporting sociétal ne cesse de confirmer son importance dans le pilotage stratégique et opérationnel des projets. Cette pratique de

communication est très affectée par l'activité, l'organisation, l'histoire et la culture de SONELGAZ. Tout de même, cette dernière est confrontée à quelques difficultés informationnelles vis-à-vis de ses parties prenantes qui portent sur des obligations sociétales. Ce contexte contraint SONELGAZ à renforcer son alignement stratégique, sociétal et environnemental par l'intégration des pratiques de communication encadrées par le comité d'éthique qui porte sur la concertation avec le syndicat et les associations, et sur l'adaptation des fonctions comptable, d'audit et de contrôle de gestion à des mesures de performance globale.

#### **4.5. Les pratiques de gestion des ressources humaines**

Consciente de son rôle de responsabilité sociale et particulièrement celui de l'employabilité de ses salariés pendant toute leur carrière professionnelle afin d'assurer le processus continu de création de valeur, SONELGAZ se donne l'opportunité de mobilisation et de sensibilisation permettant d'informer et de former ses employés. Ce contexte offre un climat d'apprentissage organisationnel par l'enrichissement du personnel à travers de nouvelles routines tout en lui permettant une adaptation permanente au changement organisationnel qui s'impose par des facteurs internes et externes. A cet effet, le système de gouvernance de cette entreprise publique incite à s'investir davantage dans le capital humain dans l'objectif d'assurer des pratiques de gestion des ressources humaines novatrices fondées sur l'acquisition, le développement et la fidélisation des compétences spécifiques ; et l'évitement des conflits entre les différentes catégories de salariés par une gestion équitable avec un esprit de justice organisationnelle ayant pour finalité la garantie de la performance globale.

#### **Conclusion**

A la fin de ce travail, nous constatons qu'au-delà de son rôle d'entreprise marchande, SONELGAZ est confrontée aux exigences de performance globale qui portent sur les questions sociales et environnementales. Pour cela, cette entreprise publique a émis un système de gouvernance permettant de coordonner les comportements de l'ensemble pour converger les valeurs de ses parties prenantes. Ceci, est confirmé par le comité de coordination de groupe et le comité de l'éthique. Aussi, nous constatons après la transposition de la démarche de responsabilité sociale au cas de SONELGAZ, que cette dernière s'investit des pratiques de management axées sur la gestion des ressources humaines, la préservation du patrimoine (tangible et intangible), le respect du code d'éthique et la préoccupation par des activités à caractère social et environnemental. Donc, la problématique de la RSE oblige le système de gouvernance à dépasser les frontières de l'entreprise pour s'adresser directement aux parties prenantes. Dans ce cas de figure, les rôles des pratiques de communication et du reporting (interne et externe) ne se limitent pas uniquement à la production de l'information sociétale pour les responsables des comités de direction, mais aussi, d'être en relation et en contact direct avec tous les acteurs auxquels SONELGAZ est soumise pour garantir sa performance globale. Ajoutant à cela, l'investissement dans des pratiques de RSE conforte l'image de cette entreprise citoyenne avec la perspective de se confronter à une éventuelle concurrence future.

#### **Références bibliographiques**

- ARGYRIS.C et SCHON.D cités par FILLOL.Ch, Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel, XV<sup>ème</sup> conférence de Management Stratégique, Annecy/Genève 13-16 Juin 2006 ;
- BARET.P ; Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? XVI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique ;
- BOUALEM.F ; Un état de la Responsabilité Sociale des Entreprises Mondialisées et Politiques Publiques en Algérie ;
- BOUDJEMA.R ; VIOLENCE DU CAPITALISME : Développement Durable et Responsabilité Sociétale des Entreprises ; ACLCOM Editions ; Alger ; 2009 ;
- BOURDIEU P. (1979), La distinction : critique sociale du jugement, éd. Minuit cité par GROCHAIN.S ; La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : entre gouvernance d'entreprise et gouvernance locale ;
- CAROLL A.B. (1991); « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », Business Horizons, vol. 34, pp. 39-48;
- CHARREAUX.G ; Le gouvernement des entreprises : Corporate, gouvernance, théories et faits, Edition Economica, Paris, 1997 ;

- CHARREAUX.G ; « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance partenariale à la gouvernance cognitive » ; Cahier de recherche ; Fargo ; 2002 cité par POINCELOT.H ; « Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique » ; Cahier du Fargo ; septembre 2004 ;
- COMMENNE.V, Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques ; Editions Charles Léopold Meyer, Paris, 2006 ;
- DALZIEL.H cité par IOANNIS.G; Boards of Directors and Performance: A Combination Of Agency and Dependence Theory Perspectives, BBS Doctoral Symposium; 23<sup>rd</sup> and 24<sup>th</sup>, March 2009;
- DONALDSON T. et PRESTON L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol.20 : 65-91;
- HART.O et MOORE.J cités par PLUCHART.J.J ; Responsabilité Sociale et Environnementale et Gouvernance des Entreprises, Cahier de Recherche PRISME-Sorbonne ;
- Livre vert (2001), Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Commission européenne, Bruxelles ;
- MEIER.O et SCHIER.G ;Gouvernance, éthique et RSE :état des lieux et perspectives, éd Lavoisier, Paris, 2009 ;
- Rapport national sur l'environnement, [www.environnement-dz.com](http://www.environnement-dz.com);
- Revue de presse, « avec 10% du PIB pour les transferts sociaux : l'Algérie bien partie pour atteindre les OMD », Centre d'information des Nations Unies-Alger, 14 février 2011, P3.Site web <http://algiers.Unic.org>.

<sup>1</sup>DONALDSON. Tet PRESTON L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol.20 (1): pp 65-91.

<sup>2</sup>Livre vert (2001). « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Commission européenne, Bruxelles.

<sup>3</sup>CAROLL. A.B. (1991); « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, vol. 34, pp. 39-48.

<sup>4</sup>MEIER.O et SCHIER.G ; Gouvernance, éthique et RSE : état des lieux et perspectives, éd Lavoisier, Paris, 2009.

<sup>5</sup>CHARREAUX.G ; Le gouvernement des entreprises : Corporate, gouvernance, théories et faits ; Edition Economica ; Paris ; 1997.

<sup>6</sup>BOURDIEU. P. (1979) ; La distinction : critique sociale du jugement, éd. Minuit cité par GROCHAIN.S, La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : entre gouvernance d'entreprise et gouvernance locale, p 2.

<sup>7</sup>BLANDER et LE MEUR cités par GROCHAIN.S ; op-cit ; p 3.

<sup>8</sup>COMMENNE.V, Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques; Editions Charles Léopold Meyer ; Paris ; 2006.

<sup>9</sup>BARET.P, Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Québec à Montréal, 06-09 Juin 2007.

<sup>10</sup>PENROSE.E citée par DIANI.M, « Connaissances et performance économique : Une nouvelle vision de la firme dans une économie basée sur la connaissance », Acte du colloque Interdisciplinaire « Connaissance et Incertitude », Aix-en-Provence 27 septembre 2002

<sup>11</sup> ARGYRIS et SCHON cités par FILLLOL.Ch, Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel, XV<sup>ème</sup> conférence de Management Stratégique, Annecy/Genève 13-16 Juin 2006.

<sup>12</sup>AOKI.M cité par SAUTEL.O, Firme intensive en capital humain et coordination : vers une redéfinition du rapport entre intégration et désintégration, <https://hal.archives-ouvertes.fr>, consulté le 15/01/2015.

<sup>13</sup>DALZIEL.H; cité par IOANNIS.G; Boards of Directors and Performance: A Combination of Agency and Dependence Theory Perspectives; BBS Doctoral Symposium; 23<sup>rd</sup> and 24<sup>th</sup>, March 2009.

<sup>14</sup>CHARREAUX.G ; « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance partenariale à la gouvernance cognitive » ; Cahier de recherche ; Fargo ; 2002 cité par POINCELOT.H ; « Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique » ; Cahier du Fargo ; septembre 2004 ; p3.

<sup>15</sup> HART.O et MOORE.J cités par PLUCHART.J.J ; Responsabilité Sociale et Environnementale et Gouvernance des Entreprises ; Cahier de Recherche PRISME-Sorbonne.

<sup>16</sup>BOUDJEMA.R, VIOLENCE DU CAPITALISME : Développement Durable et Responsabilité Sociétale des Entreprises, ACLCOM Editions, Alger, 2009, p141.

<sup>17</sup>BOUDJEMA.R, op-cit, p 141.

<sup>18</sup>Rapport national sur l'environnement, [www.environnement-dz.com](http://www.environnement-dz.com), consulté le 26/01/2015.

<sup>19</sup>BOUALEM.F, Un état de la Responsabilité Sociale des Entreprises Mondialisées et Politiques Publiques en Algérie, Université de MOTPELLIER.

<sup>20</sup> Revue de presse, « avec 10% du PIB pour les transferts sociaux : l'Algérie bien partie pour atteindre les OMD », Centre d'information des Nations Unies-Alger, 14 février 2011, P3.Site web : <http://algiers.Unic.org>.