

**Le rôle de la responsabilité sociale des entreprises dans la  
réalisation de la performance : Etude par questionnaire de la RSE  
au sein de Sonatrach .**

**Hebri Assia**

**Maitre assistante class A**

**Université de Mascara**

**ملخص :**

تشير الدراسة التالية إلى صورة المؤسسة كنتيجة لمختلف التفاعلات الداخلية و الخارجية للأطراف المشاركة في العملية الإنتاجية ، في إطار التطرق لمختلف الأدوار و النتائج التي تمارسها المؤسسة على هذه الأطراف و مشاركة كل منها في تحقيق النجاح في معناها الكلي .

ترتكز الدراسة التالية على فرضيات المصالح المشتركة بين المؤسسة و الأطراف المتدخلة في العملية الإنتاجية داخليا و خارجيا بالطريقة التي تجعل كل طرف يحاول إقناع الأطراف الأخرى بوجهة نظره مما يجعل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يتجسد بطريقة عملية يمكن أن تحقق نتائج أكثر ايجابية بالنظر إلى تكاليفها .

**Resumé :**

La recherche proposée tente d'appréhender l'image de l'entreprise comme le résultat des perceptions et représentations des différentes parties prenantes au sujet du rôle et de l'impact qu'exerce l'entreprise sur ces mêmes acteurs et la participation de ses acteurs dans la réalisation de la performance dans leur sens globale. L'hypothèse sous-jacente postule que chaque catégorie d'acteur possède une manière propre d'interpréter les caractéristiques de l'activité en fonction de ses propres contraintes et intérêts. Sur cette base, ces acteurs élaborent une représentation particulière de l'entreprise qu'ils tentent de diffuser afin de rallier d'autres catégories d'acteurs à leurs points de vue.

**Les mots clés :**

La responsabilité sociale des entreprises , partie prenantes, le système de management , Sonatrach ,performance globale , système de pilotage .

**Abstract :**

The present research realize the disruption of the reciprocal relations between the firm and there different partners , in the circle of the social responsibility by the disruption of

those relations and those intern\_ relations influencing the firm in positive or negative results ; the dominant hypothesis conclude that any part of those partners specify their reactions for the activity of the firm by the calculi of there interests and constraints , this operation precise after that the reciprocal contracts of the common realizations , and the future strategies in this general environment .

**Key Word :**

The social responsibility , partners , interests and constraints , strategies , general environment.

• **Problématique de la recherche :**

- La réalisation de la performance globale d'une entreprise, résulte de l'état d'un rapport de force entre différentes manières de présenter et se représenter la place de l'entreprise sur diverses échelles d'évaluation propres à chaque groupe d'acteurs.
- La première étape dans l'opérationnalisation de cette approche par les parties prenantes consiste à identifier les différentes catégories d'acteurs à prendre en compte dans l'analyse.
- On va donc regroupé ses parties prenantes, dans les six grandes catégories influents sur la réalisation de la performance de l'entreprise étudié, ils sont : Les clients, la communauté locale et la société civile , les fournisseurs , l'environnement , la flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement , les employés .

• **les hypothèses de l'étude :**

On propose ici les hypothèses suivantes :

- **HP 1** : il existe une relation à un critère statistique entre la RSE( Les employés les clients, la flexibilité organisationnelle et l'adaptation aux changements, la communauté locale et société civile, l'environnement.les fournisseurs) , et la performance globale .

**Hs1** : Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « les clients » et la performance globale.

**Hs2** : Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « La communauté locale et la société civile », et la performance globale .

**Hs3** : Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « Les employés ». et la performance globale.

**Hs4** : Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » et la performance globale.

**Hs5** : Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « les fournisseurs » et la performance globale .

**Hs6** : Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension

l'environnement » ( variable indépendant ) et la performance globale .

**Hp2** : Il existe une diversité des impacts de différents dimensions de la RSE sur la performance globale .

**Hp3** : Il n'existe plus de diversité des résultats, à une signification statistique au niveau de  $\alpha \leq 0.05$ , sur la performance globale selon les facteurs démographiques.

## 1. Typologies des parties prenantes.

✓ Freeman (1984) propose trois niveaux de réflexion pour appréhender les différentes parties prenantes d'une entreprise<sup>1</sup> :

\_ **le niveau "rationnel"** : approche descriptive qui conduit à une identification exhaustive des parties prenantes .

\_ **le niveau "processus"**, s'intéressant à la procédure systématiquement développée par l'entreprise pour prendre en compte les intérêts des parties prenantes dans son processus d'élaboration, de mise en oeuvre et de contrôle de la stratégie .

\_ **le niveau "transactionnel"**, cherchant à comprendre comment interagir, négocier, gérer les parties prenantes.

• D'autres typologies existent, notamment celles fondées sur la distinction interne / externe à l'entreprise et sur la notion de contrat. Ainsi, Carroll (1989) et Freeman (1984) distinguent :

\_ **les parties prenantes "primaires"**, internes ou externes à l'entreprise, impliquées directement dans le processus économique et ayant une relation formelle, officielle ou contractuelle, avec l'entreprise (actionnaires, employés et dirigeants, représentants du personnel, fournisseurs, clients, banquiers, etc.)

\_ **des parties prenantes "secondaires"**, ayant des relations volontaires ou non avec l'entreprise dans le cadre d'un contrat implicite ou moral, appartenant à la "société civile" (associations de riverains, ONG, associations de consommateurs, collectivités territoriales, monde politique, monde médiatique, etc.).

De même Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006) propose une classification ordonnant les parties prenantes selon le caractère explicite ou implicite de leurs relations avec la firme et définissent :

\_ **les parties prenantes contractuelles** comme les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs),

\_ **les parties prenantes diffuses** comme les acteurs situés autour de la société et qui peuvent affecter ou être affectés par cette société sans forcément se trouver en lien contractuel (autorités publiques, collectivités locales, associations, ...)<sup>2</sup>.

✓ Friedman et Miles (2002) s'appuyant sur la double distinction compatible/incompatible avec les intérêts de l'entreprise, et nécessaire (lorsqu'il s'agit d'une partie prenante interne) / contingente (pour une externe),

aboutissent à la constitution de quatre groupes (Friedman et Miles, 2002, p. 9) :

✓ les relations nécessaires et compatibles : actionnaires, direction, partenaires,

✓ les relations nécessaires mais non compatibles : syndicats, salariés, gouvernement, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations,

. les relations contingentes et compatibles : public en général, organisations connectées dans des associations communes,. les relations contingentes mais non compatibles : ONG.( organisations non gouvernementale).

---

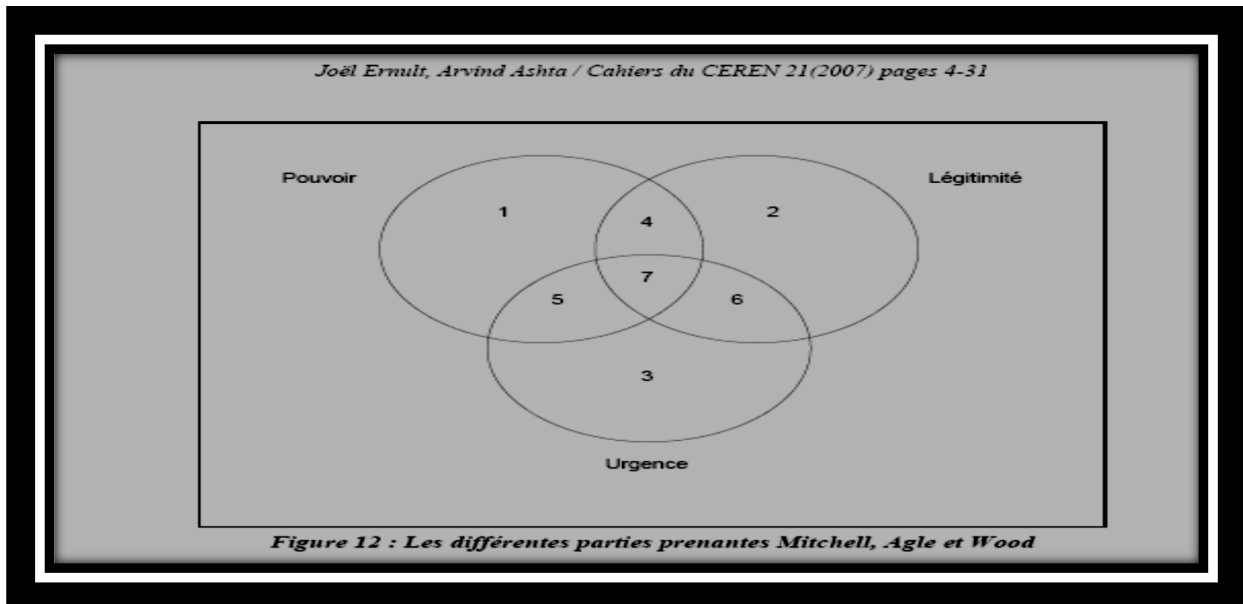
<sup>1</sup>Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable 2, 5-19.

<sup>2</sup>CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006) , LA RSE ET SES PARTIES PRENANTES : ENJEUX SOCIOPOLITQUES ET CONTRATS , op cit 22.

- ✓ Mitchell, Agle et Wood (1997) critiquent cependant ces modèles de représentation des parties prenantes de l'entreprise pour leur caractère statique. Ils proposent un modèle dynamique en identifiant les parties prenantes à partir de trois critères : le pouvoir, la légitimité et l'urgence :
- ✓ le pouvoir est détenu par des groupes d'acteurs qui peuvent influencer les décisions actuelles ou futures de l'entreprise.
- ✓ la légitimité : les auteurs reprennent la définition de Suchman (1995) qui définit la légitimité comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales »<sup>3</sup>.
- ✓ l'urgence caractérise les parties prenantes qui demandent une attention immédiate. Elle est fonction à la fois de la sensibilité au temps (elle représente le degré de réaction considéré comme acceptable ou non par les parties prenantes) et de l'aspect critique de la demande.

Le pouvoir et la légitimité correspondent à des critères statiques. L'urgence donne au modèle son caractère dynamique.

**Figure 9 : Les différentes parties prenantes Mitchell, Agle et Wood**



**Source :** J. Ernult<sup>1</sup> et A. Ashta , Cahiers du CEREN 21 (2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives p 21.

- ✓ La combinaison de ces trois critères définit sept sous-ensembles de parties prenantes.
  - Les sous-ensembles 1, 2 et 3 représentent les parties prenantes "latentes" (latent) qui ne possèdent qu'un seul critère (par exemple, les actionnaires minoritaire sont légitimes mais n'ont pas le pouvoir) Les sous-ensembles 4, 5 et 6 représentent les parties prenantes "en attente" (expectant) qui possèdent deux des trois critères (par exemple, les riverains d'un site polluant non organisés en association de défense)<sup>4</sup>. Le

<sup>3</sup>CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006) , LA RSE ET SES PARTIES PRENANTES : ENJEUX SOCIOPOLITIQUES ET CONTRATS , op cit .32.

<sup>4</sup> J. Ernult<sup>1</sup> et A. Ashta , op cit , p 21.

sous-ensemble représente les parties prenantes qui possèdent les trois critères et qui "font autorité" (définitive).

Disposant de ressources limitées, l'entreprise est ainsi amenée à sélectionner les parties prenantes qui vont retenir son attention et/ou qui requièrent une attention immédiate afin d'intégrer leurs attentes dans l'élaboration de ses stratégies et de ses politiques de RSE et de communication<sup>5</sup>.

De nombreux auteurs (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, Biefnot et Pesqueux, 2002, Lauriol, 2004, etc.) soulignent cependant que la théorie des parties prenantes présente encore de sérieuses limites dans la mesure où :

- ✓ Elle suppose que les conflits d'intérêt entre les parties prenantes peuvent se résoudre par la maximisation des intérêts de chacune d'entre elles.
- ✓ Elle propose un modèle réducteur de la RSE, sur lequel reposent l'évaluation de la performance sociétale de l'entreprise, les divers référentiels de management de la RSE, ainsi que les publics cibles de la diffusion d'information sociétale<sup>6</sup>.
- ✓ Lauriol, (2004) ajoute que cette approche fondamentalement contractualiste pose problème parce que les structures et systèmes de gouvernance sont, pour le moment, principalement conçus pour des parties prenantes internes (ou primaires)<sup>7</sup>.

Mais qu'en est-il des parties "qui ne prennent pas", c'est-à-dire des parties qui ne ressentent pas nécessairement le besoin de contractualiser leur relation avec l'entreprise (victimes potentielles, générations futures,...) ? Dans ce cas, comment les intégrer ? Peut-on réduire de la sorte l'intérêt général à la somme des intérêts spécifiques de chacune des parties prenantes ?

Enfin, Mitchell, Agle et Wood (1997) soulignent que la dimension morale des contrats explicites ou implicites entre les parties prenantes et l'entreprise est faible, chartes ou codes éthiques internes mis à part.

Dans cette première partie de l'Étude, nous avons décrit les notions de Développement Durable, de Responsabilité Sociétale des Entreprises et de Parties Prenantes et nous avons montré que de nombreuses intersections existent entre toutes ces notions.

Nous avons surtout focalisé sur la responsabilité sociétale de l'entreprise et en avons tracé l'évolution historique, depuis un concept passif centré uniquement sur l'entreprise et ses responsabilités économique et juridique jusqu'à un concept proactif impliquant toutes les parties prenantes de l'entreprise, qui ont toutes un rôle à jouer pour que l'entreprise soit viable, la société équitable et l'environnement vivable<sup>8</sup>

## 2. Etude par questionnaire de la RSE au sein de Sonatrach .

<sup>5</sup>Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003.

<sup>6</sup>J. Ernult1 et A. Ashta , Cahiers du CEREN 21 (2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives p 24.

<sup>7</sup>Béji-Bécheure A., et Bensebaa F., « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité », Gestion 2000, vol. 23, n°1, p. 90 janvier-février 2006.

<sup>8</sup>CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006) , LA RSE ET SES PARTIES PRENANTES : ENJEUX SOCIOPOLITQUES ET CONTRATS , op cit 25.

Avant de nous pencher sur le traitement des données et la discussion des résultats, il serait légitime d'exposer une brève présentation des entreprises qui ont beaucoup coopérées à la réalisation de la présente enquête sur terrain à savoir les sociétés :

- ✓ Entreprise Nationale des Travaux aux Puits (ENTP).
  - ✓ Entreprise Nationale des Canalisations (ENAC).
  - ✓ ENSP : Entreprise Nationale de Services aux Puits (ENSP).
  - ✓ NAFTEC : Société Nationale de Raffinage (NAFTEC) .
- **Présentation des entreprises concernées par l'étude :**

#### 1. 1 ENTP sonatrach :

- Le forage algérien est un produit de SONATRACH depuis l'année 1968. Keskassa 1 étant le premier puits foré. La structure opérationnelle s'appelait Direction des Services Pétroliers (DSP) et disposait d'un parc de quatre appareils de forage.
- Ses actionnaires étaient:- Pour 51% la Sonatrach / Holding / Services Pétroliers SPP.  
- Pour 49% la Société de gestion des participations TRAVEN (49%).
- L'effectif global de l'ENTP au 30 septembre 2012 est de 6939 agents dont 3961 permanents et 2978 en contrats à durée déterminée.
- La filière la plus importante concerne les Travaux Pétroliers et représente, à elle seule, 70% de l'effectif total.

#### 2. ENAC Sonatrach :

- L'Entreprise Nationale de Canalisations a été créée lors de la restructuration de SONATRACH à partir de la Direction Travaux et Construction (DTC) et la filiale ALEIP par Décret n° 81/175 du 1 Août 1981 ; Elle n'a été opérationnelle qu'en Janvier 1984.

L'ENAC dispose d'un effectif total de **2 574** agents dont : **568** agents permanents et **2 006** agents contractuels . Cet effectif est réparti par catégorie socioprofessionnelle comme suit : Cadre : **474** agents Maîtrise : **1 529** agents Exécution : **571** agents.

#### 3. ENSP : Entreprise Nationale de Services aux Puits .

- L'ENSP est un groupe de services parapétroliers dont la mission est de satisfaire durablement, par l'innovation et l'action, les besoins de sonatrach et de ses associés étrangers.
- L'ENSP couvre un large éventail de services dans les activités de forage et d'exploitation des champs producteurs d'hydrocarbures. On dénombre une trentaine d'activités, des équipements nombreux et diversifiés.
- L'ENSP dispose d'un effectif total de de 2700 agents sont des atouts majeurs de l'ENSP.

#### 4. - NAFTEC Sonatrach :

- filiale du Groupe SONATRACH qui en détient la totalité des actions, a pour métier de base le raffinage de pétrole.
- Un capital social de 50 milliards de DA,
- 22 millions de tonnes de pétrole brut traitées par an,
  - Un chiffre d'affaires annuel de 150 milliards de DA

- Un effectif de 3867 personnes,.
- Une expérience d'une trentaine d'années.
- NAFTEC est certifiée ISO 9001- 2000 depuis juin 2007 reconduit en 2008.

### 3- La démarche méthodologique :

En vue d'atteindre notre objectif tracé au début de ce dispositif de recherche qui tente, rappelons le, d'évaluer la RSE des entreprises algériennes et afin de confirmer ou d'affirmer les hypothèses émises au début de notre travail et compte tenu du caractère d'évaluation de notre travail et du petit segment dans lequel nous avons fait notre étude nous avons donc adopté une démarche qualitative.

#### • Etape 1 : collecte des données :

- Compte tenu des limites liées au corpus mobilisé, nous proposons d'élaborer le mode de recueil des données sur la base de deux types de corpus : une source de données primaires (les entretiens non directifs menés avec les directeurs DD) et une source de données secondaires (les rapports annuels de développement durable). Nous nous intéressons aux rapports annuels de développement durable car ces documents sont étrangers à la recherche dans le sens où ils ont été formalisés et publiés en n'ayant pas pris préalablement connaissance de l'étude.

- **Les rapports annuels** : nous avons utilisé les rapports annuels des années de 2002 à 2011. Pour obtenir des informations concernant : les performances économiques la stratégie , le système de pilotage , l'organigrammes , les plans d'action de la politique HSE , les objectifs et les performances réalisées ...etc.

**Le questionnaire** : Dans notre cas nous avons utilisé le les entretiens non directifs menés avec les directeurs DD, afin d'assurer le taux de retour, qui a été de 96.66% . Nous avons présenté :

- 300 questionnaires lesquels 290 nous ont été retournés, était adressé au employées des quatre entreprises affichées ci- dessus sous la forme des listes de questions à répondre volontairement et librement hors les heures de travail pour éliminer tous type de pressions et assurer le respect de temps travail .Ils sont les administrateurs et professionnels des directions :

- développement durable - Finance et comptabilité- Hygiène et sécurité  
environnement - gestion des ressources humaines - communication interne et externe , marketing des quatre entreprises affichées ci- dessus plus les praticiens des fonctions informatiques et techniques ( ingénieurs et techniciens ) .  
(Seuls les professionnels qui peuvent nous donner des informations spécifiques et numériques et formelles).

#### - La collecte de données et le déroulement de l'enquête :

La collecte des données, à savoir l'administration du questionnaire, était de plusieurs méthodes afin de collecter l'information : l'enquête personnelle (sur rendez-vous), l'enquête par téléphone, l'enquête par fax, et l'enquête par internet. ses information sont sur la bases de deux phase essentiels :

- Les informations démographiques des membres de l'échantillon.
- Les informations de la base (économiques, sociales et environnementales)
- Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé la méthode non probabiliste dont la constitution de l'échantillon repose sur une sélection subjective dans laquelle la probabilité de sélection de chaque élément n'est pas connue d'avance. Nous avons utilisé plus précisément la méthode d'échantillonnage de convenance. En effet, au vu

des contraintes qui nous ont été imparties (réticences des répondants à répondre à l'enquête, etc.), nous avons sélectionné les membres, qui à travers un réseau de contacts, ont été les plus facilement accessibles dans la constitution de notre échantillon.

- **Etape 2 : L'analyse des résultats.**

- **Le mode d'analyse retenue :**

- Un traitement informatique a été choisi. Les questionnaires ont été vérifiés et codifiés pour constituer une banque de données à partir de laquelle des analyses statistiques ont pu être opérées avec l'aide du logiciel Microsoft EXCEL et le programme statistique spss 20 des sciences sociales .

- Quant à l'analyse des données, elle a d'abord consisté à calculer les fréquences, les moyennes et les pourcentages d'erreur , le test des hypothèses , et l'analyse ANOVA , ensuite, on s' est focalisé sur une analyse descriptive, en de profiter la complémentarité de la démarche quantitative et qualitative.

- **La construction de l'échelle de mesure :**

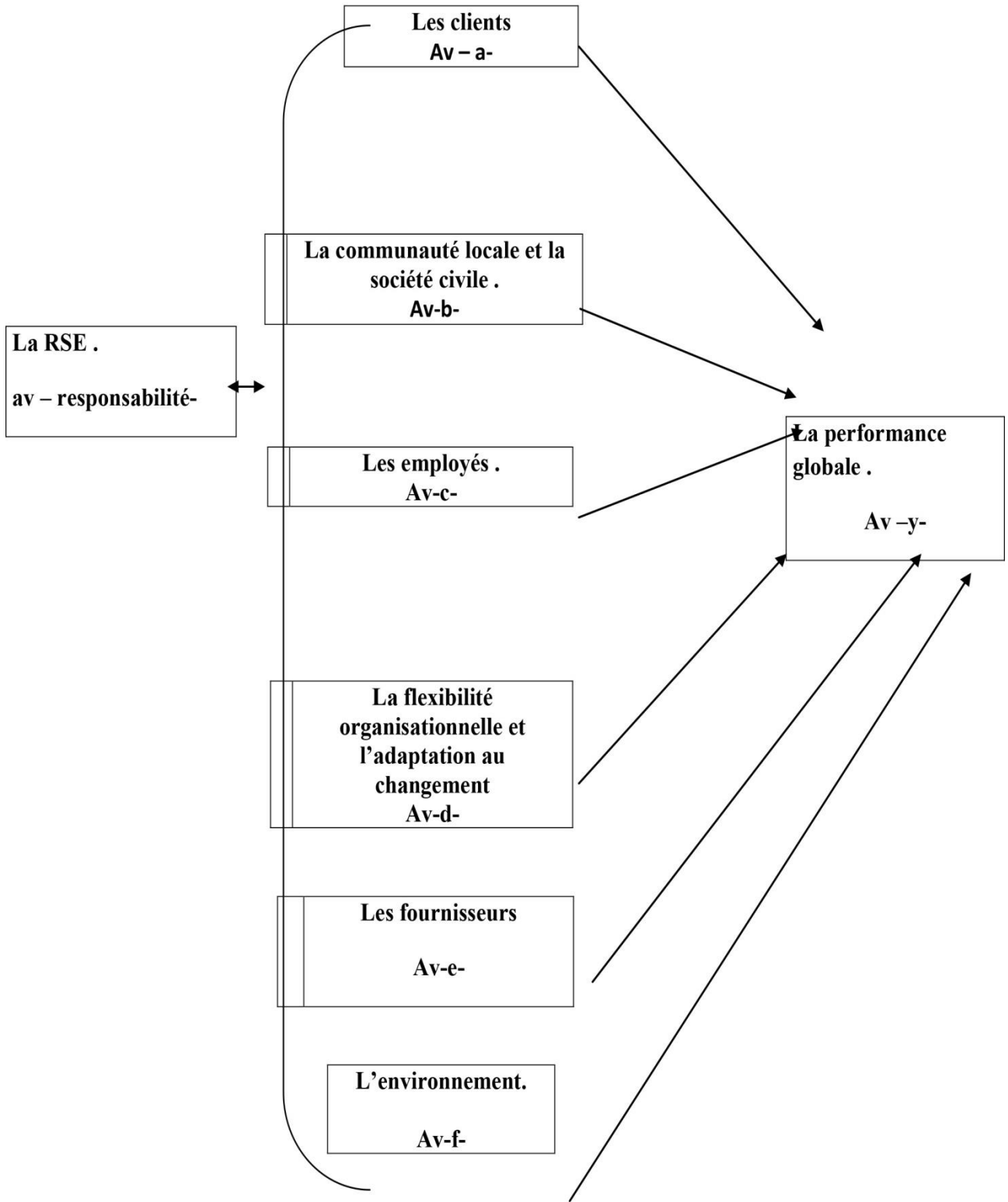
- **Les démentions de l'échelle de mesure :**

Selon les objectifs et les hypothèses de l'étude en a six démentions à vérifier sur le sujet de l'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'entreprise sont :

- 1- Les clients .
- 2- La communauté locale et la société civile .
- 3- Les employés.
- 4- La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement .
- 5- Les fournisseurs.
- 6- L'environnement.



**Le role de le RSE dans la réalisation de la performance globale**



- Les paragraphes de l'échelle de mesure :

- Suivant toujours les objectifs de la recherche on a choisit de réaliser quatre questions pour chaque dimension de la RSE ( six ) , alors le total des paragraphes de questionnaire de la RSE était 24 paragraphes, puits le nombre des paragraphes de la performance globale était 6 , le total des questions proposés de l'échelle de mesure était 30 questions .

• **Test des hypothèses de la recherche :**

-Pour tester les hypothèses de la recherche qui proposent qu' il ya une relation significative entre la réalisation de la performance dans son sens globale ,et les pratiques de la RSE et la diversification de l'impact de chaque élément de ses pratiques sur cette performance ; ensuite l'existence des différents impacts présentés par des critères statistiques au niveau de signification (  $\alpha = 0.05$  ) , sur cette réalisation , par chaque élément de l'échantillon étudié , travers les facteur démographique ( l'age , l'ancienneté , la fonction ... ) .

- L'analyse des différents résultats obtenus , confirme les relations statistiques suivantes :

- Pour vérifier l'hypothèse principale de l'étude qui indique la relation entre la performance globale et la RSE , on a utilisé le coefficient Pearson comme suit :

▪ **Test de la première hypothèse principale :**

A - il existe une relation à un critère statistique entre la RSE( Les employés les clients, la flexibilité organisationnelle et l'adaptation aux changements, la communauté locale et société civile, l'environnement.

les fournisseurs) , et la performance globale ; les résultats de se test statistique est les suivants :

La variable indépendante	Coefficient Pearson R	Sig	Résultat du test
La responsabilité sociale de l'entreprise	0.847**	0.000	L'acceptation de l'hypothèse

Source : établit sur la base des informations collectées.

Le tableau ci-dessus indique un niveau de signification statistique sig ( $\alpha = 0.000$ ) inférieur de ( $\alpha = 0.05$ ) , et un coefficient Pearson de 0.847, ce qui implique une liaison positive et forte entre la RSE ( variable indépendante ) et la performance globale ( variable dépendante ) , c'est pour cela l'hypothèse principale de l'étude est validé et accepté .

**B Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « Les clients » :**

- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension les clients ( variable indépendant ) et la performance globale ( variable dépendante ) ; les résultats de se test statistique est les suivants :

La variable indépendante	Coefficient Pearson R	Sig	Résultat du test
Les clients	0.668**	0.000	L'acceptation de l'hypothèse

Source : établit sur la base des informations collectées

Le tableau ci-dessus indique un niveau de signification statistique sig ( $\alpha =$

0.000) inférieur de ( $\alpha = 0.05$ ) , et un coefficient Pearson de 0.668 , ce qui implique une liaison positive et forte entre Les clients. ( variable indépendante ) et la performance globale ( variable dépendante ) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

c- Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « La communauté locale et la société civile » .

- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « La communauté locale et la société civile », ( variable indépendant ) et la performance globale ( variable dépendante ) ; les résultats de se test statistique est les suivants :

La variable indépendante	Coefficient Pearson R	Sig	Résultat du test
La communauté locale et la société civile	0.728**	0.000	L'acceptation de l'hypothèse

Source : établit sur la base des informations collectées

Le tableau ci-dessus indique un niveau de signification statistique sig ( $\alpha = 0.000$ ) inférieur de ( $\alpha = 0.05$ ) , et un coefficient Pearson de 0.728 , ce qui implique une liaison positive et forte entre la communauté locale et la société civile\_ (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

d- Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « Les employés » .

- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « Les employés » . ( variable indépendant ) et la performance globale ( variable dépendante ) ; les résultats de se test statistique est les suivants :

La variable indépendante	Coefficient Pearson R	Sig	Résultat du test
Les employés.	0.549**	0.000	L'acceptation de l'hypothèse

Source : établit sur la base des informations collectées

Le tableau ci-dessus indique un niveau de signification statistique sig ( $\alpha = 0.000$ ) inférieur de ( $\alpha = 0.05$ ) , et un coefficient Pearson de 0.549 , ce qui implique une liaison positive et forte entre « Les employés » (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

e- Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » .

- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » ( variable indépendant ) et la performance globale ( variable dépendante ) ; les résultats de se test statistique est les suivants :

La variable indépendante	Coefficient Pearson R	Sig	Résultat du test
La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » .	0.720**	0.000	L'acceptation de l'hypothèse

Source : établi sur la base des informations collectées

Le tableau ci-dessus indique un niveau de signification statistique sig ( $\alpha=0.000$ ) inférieur de ( $\alpha=0.05$ ) , et un coefficient Pearson de 0.720, ce qui implique une liaison positive et forte entre « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

f- Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension « les fournisseurs » :

- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « les fournisseurs » ( variable indépendant ) et la performance globale ( variable dépendante ) ; les résultats de se test statistique est les suivants :

La variable indépendante	Coefficient Pearson R	Sig	Résultat du test
les fournisseurs	0.637**	0.000	L'acceptation de l'hypothèse

Source : établi sur la base des informations collectées

Le tableau ci-dessus indique un niveau de signification statistique sig ( $\alpha=0.000$ ) inférieur de ( $\alpha=0.05$ ) , et un coefficient Pearson de 0.637 , ce qui implique une liaison positive et forte entre « les fournisseurs » (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

g- Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension «l'environnement » :

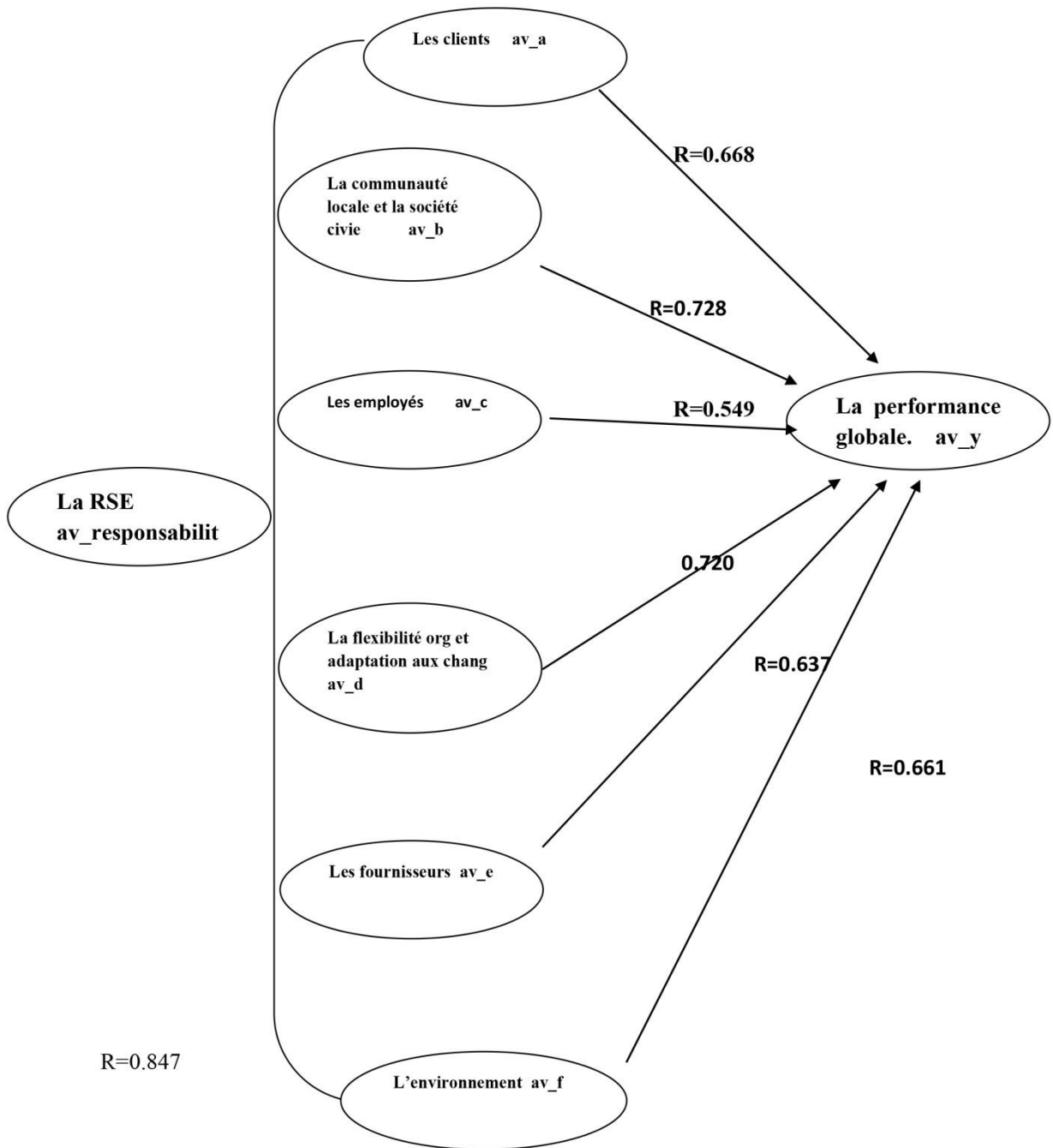
- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « l'environnement » ( variable indépendant ) et la performance globale ( variable dépendante ) ; les résultats de se test statistique est les suivants :

La variable indépendante	Coefficient Pearson R	Sig	Résultat du test
l'environnement	0.661**	0.000	L'acceptation de l'hypothèse

Source : établi sur la base des informations collectées

Le tableau ci-dessus indique un niveau de signification statistique sig ( $\alpha=0.000$ ) inférieur de ( $\alpha=0.05$ ) , et un coefficient Pearson de 0.661 , ce qui implique une liaison positive et forte entre « l'environnement» (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

- La figure suivante présente tout ses relations dimensionnelles entre la RSE et la performance globale de l'entreprise , sur la base de calcul des moyenne des phrases qui construisent chaque dimension , et les moyenne de la RSE sur la base de ses dimensions , ensuite la performance globale sur la base de calcul des moyenne des phrases qui la construisent .



h- Test de la deuxième hypothèse principale sur la diversité des impacts de différents dimensions de la RSE sur la performance globale

- Pour présenter l'effet de chaque dimension de la RSE sur la performance globale de l'entreprise, (le poids), on va utiliser l'analyse de la régression linéaire multiple, et par l'utilisation de programme de spss20, on a obtenue les résultats suivantes :

- **Les moyennes et l'écart types de la variable dépendante et les variables indépendantes.**

	La moyenne	L'écart type
La performance globale	3.9870	0.71071
Les clients.	3.8942	0.87284
La communauté locale et la société civile..	3.9674	0.67150
Les employés.	4.1976	0.59955
La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement	3.8364	0.65064
Les fournisseurs	3.9804	0.81018
L'environnement.	3.7503	0.85749

Source : établi sur la base des informations collectées

- La matrice des coefficients de corrélation entre toutes les variables indépendantes et la variable dépendante :

	PG	Les clients.	La communauté locale	Les employés	La flexibilité organisationnelle et l'adaptation	Les fournisseurs	L'environnement.
PG	1.000	0.667	0.726	0.548	0.718	0.635	0.659
Les clients.	0.667	1.000	0.505	0.362	0.549	0.407	0.442
La communauté locale et la société civile..	0.726	0.505	1.000	0.522	0.651	0.715	0.672
Les employés.	0.548	0.362	0.5222	1.000	0.436	0.413	0.235
La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement	0.718	0.549	0.651	0.436	1.000	0.622	0.676
Les fournisseurs	0.635	0.407	0.715	0.413	0.622	1.000	0.759
L'environnement.	0.659	0.442	0.672	0.235	0.676	0.759	1.000

Source : établi sur la base des informations collectées

- A partir de la matrice précédente, on trouve qu'il existe des relations de corrélation, d'un critère statistique, entre chaque deux, des différents dimensions de la RSE, au niveau de signification  $\alpha = 0.05$ .

- l'analyse de régression linéaire multiple, donne les résultats suivantes :

- R = 0856 entre la variable dépendante et les variables indépendantes, et un coefficient de détermination  $R^2 = 0733$ , cette valeur est élevé, et une valeur de la

qualité de modèle qui est  $D=129.354$  , au niveau de signification Sig ( $\alpha=0.000$ ) inférieur de ( $\alpha=0.05$ ) , cela a une signification statistique.

- Le test de  $R^2$  indique la valeur 0.733, avec Sig ( $\alpha=0.000$ )  $< \alpha=0.05$ , ce qui implique la qualité de la régression réalisée avec cette signification statistique .

Les coefficients de modèle - l'analyse de régression linéaire multiple- sont comme suit :

Le modèle	Les coefficients	Erreur standard	Beta	Valeur statistique t	Sig
Constantes	-2.70	0.171		-1.576	,116
Les clients.	0.237	0.031	0.291	7.630	0.000
La communauté locale et la société civile..	0.211	0.055	0.199	3.835	0.000
Les employés.	0.238	0.046	0.201	5.189	0.000
La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement	0.209	0.053	0.191	3.973	0.000
Les fournisseurs	0.01	0.047	0.011	0.216	0.829
L'environnement.	0.176	0.046	0.212	3.835	0.000

Source : établit sur la base des informations collectées

- D'après les tableaux précédents, les coefficients de modèle - l'analyse de régression linéaire multiple- sont par ordonnancement décroissant comme suit :
- Les employés : avec un coefficient de 0.238, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .
- Les clients : avec un coefficient de 0.237, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ . Tapez une équation ici.
- La communauté locale et la société civile : avec un coefficient de 0.211, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .
- La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement : avec un coefficient de 0.209, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .
- L'environnement : avec un coefficient de 0.176, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .
- Les fournisseurs : avec un coefficient de 0.01, il n'a pas une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .

- D'après les résultats précédentes, on peut présenter l'équation de cette régression comme :

La performance globale =  $0.238^*$  les employés +  $0.237^*$  les clients +  $0.211^*$  La communauté locale et la société civile +  $0.209^*$  La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement +  $0.176^*$  L'environnement +  $0.01^*$  Les fournisseurs .

- Le test de la troisième hypothèse principale concernant l'existence de diversité des résultats, à une signification statistique au niveau de  $\alpha \leq 0.05$ , sur la performance globale selon les facteurs démographiques :

\* on va utiliser ici l'analyse d'ANOVA :



	Somme des carrés	Degré de liberté	F	Sig
Le sexe	47.586	289	1.572	0.067
L'âge	382.997	289	1.484	0.095
La fonction	171.521	289	1.874	0.074
L'ancienneté	151.236	289	1.964	0.892

Source : établi sur la base des informations collectées.

Le tableau ci-dessus indique, qui' il n'ya plus de diversité des résultats d' un niveau de signification statistique sig ( $\alpha= 0.000$ ) inférieur de ( $\alpha= 0.05$ ) , ce qui implique une liaison nulle entre les résultats de la la performance globale ( variable dépendante ) selon les facteurs démographiques , et c'est pour cela l'hypothèse cette liaison est inacceptable .

● **Les résultats de l'étude par questionnaire :**

- Après le traitement des informations recueillites sur le questionnaire proposé, on a obtenu les résultats suivantes :

- L'étude était réalisé pour savoir l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise RSE sur la réalisation de la performance globale de l'entreprise. a
- **Les résultats sur la les facteurs démographiques :**

l'échantillon était construites de :

60 directeurs des différents directions de développement durable, finance , marketing , informatique et programmation , hygiène et sécurité ... , 109 administrateurs, 90 chef d'équipes ,25 ingénieurs et 15 techniciens, cette diversifications peut influencer sur les résultats de l'enquête positivement, plus l'ancienneté de 20% des membres des interviews, et l'âge qui était entre 30 et45 ans (37% de l'échantillon étudié).

● **Les résultats sur la les informations principaux :**

Sur la base des moyennes des réponses, l'ordonnancement décroissant des différents dimensions de la RSE, influençant sur la PG est donc :

- **L es employés**
- **les clients.**
- **La flexibilité organisationnelle et l'adaptation aux changements.**
- **La communauté locale et société civile.**
- **L'environnement.**
- **Les fournisseurs.**

Dimentions de RSE	La moyenne
Les clients.	3.89
La communauté locale et la société civile..	3.96

Les employés.	4.19
La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement	3.83
Les fournisseurs	3.98
L'environnement.	3.75

- Pour vérifier l'hypothèse principale de l'étude qui indique la relation entre la performance globale et la RSE , on a utilisé le coefficient Pearson comme suit :

- **Test de la première hypothèse principale :**

- il existe une relation à un critère statistique entre la RSE( Les employés les clients, la flexibilité organisationnelle et l'adaptation aux changements, la communauté locale et société civile, l'environnement.les fournisseurs) , et la performance globale ; les résultats de se test statistique impliquent une liaison positive et forte entre la RSE ( variable indépendante ) et la performance globale ( variable dépendante ) , c'est pour cela la première hypothèse principale de l'étude est validé et accepté .

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « Les clients » :**

Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « les clients » ( variable indépendant ) et la performance globale ( variable dépendante ) ; les résultats de se test statistique , impliquent une liaison positive et forte entre Les clients. ( variable indépendante ) et la performance globale ( variable dépendante ) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « La communauté locale et la société civile » .**

Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « La communauté locale et la société civile », ( variable indépendant ) et la performance globale ( variable dépendante ) ; les résultats de se test statistique , impliquent une liaison positive et forte entre la communauté locale et la société civile\_ (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « Les employés ».**

Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « Les employés ». ( variable indépendant ) et la performance globale ( variable dépendante ) ; les résultats de se test statistique ce qui implique une liaison positive et forte entre « Les employés » (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » .**

- **Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » ( variable indépendant ) et la performance globale ( variable dépendante )** ; les résultats de se test statistique ce qui implique une liaison positive et forte entre « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension « les fournisseurs »** .

**Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « les fournisseurs » ( variable indépendant ) et la performance globale ( variable dépendante )** ; les résultats de se test statistique impliquent une liaison positive et forte entre « les fournisseurs » (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension «l'environnement »** .

**Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « l'environnement » ( variable indépendant ) et la performance globale ( variable dépendante )** ; les résultats de se test statistique , impliquent une liaison positive et forte entre « l'environnement» (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

- **Test de la deuxième hypotrèse sur la diversité des impacts de différents dimensions de la RSE sur la performance globale**

- l'analyse de régression linéaire multiple, donne les résultats suivantes :

- **Les employés** : avec un coefficient de **0.238**, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .
- **Les clients** : avec un coefficient de **0.237**, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ . Tapez une équation ici.
- **-La communauté locale et la société civile** : avec un coefficient de **0.211**, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .
- **La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement** :

- avec un coefficient de **0.209**, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .  
**L'environnement** : avec un coefficient de **0.176** , il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .

- **Les fournisseurs** : avec un coefficient de **0.01** , il n'a pas une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .

- D'après les résultats précédentes, on peut présenter l'équation de cette régression comme :

**La performance globale = 0.238\* les employés + 0.237\* les clients + 0.211\* La communauté locale et la société civile +0.209\* La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement + 0.176\* L'environnement + 0.01\* Les fournisseurs .**

- **Le test de la troisième hypothèse principale concernant l'existence de diversité des résultats, à une signification statistique au niveau de  $\alpha \leq 0.05$ , sur la performance globale selon les facteurs démographiques :**

- l'analyse d'ANOVA , implique une liaison nulle entre les résultats de la performance globale ( variable dépendante ) selon les facteurs démographiques , et c'est pour cela la troisième hypothèse principale sur cette liaison est inacceptable .

- Après le traitement des informations recueillites sur le questionnaire proposé, on a obtenu les résultats suivantes :
- il existe une relation à un critère statistique entre la RSE( Les employés les clients, la flexibilité organisationnelle et l'adaptation aux changements, la communauté locale et société civile, l'environnement.les fournisseurs) , et la performance globale .
- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « les clients » et la performance globale.
- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « La communauté locale et la société civile », et la performance globale .
- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « Les employés ». et la performance globale.
- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » et la performance globale.
- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « les fournisseurs » et la performance globale .
- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « l'environnement » ( variable indépendant ) et la performance globale .
- Il existe une diversité des impacts de différents dimensions de la RSE sur la performance globale .
- Il n'existe plus de diversité des résultats, à une signification statistique au niveau de  $\alpha \leq 0.05$ , sur la performance globale selon les facteurs démographiques .

### **Conclusion :**

La mise en place d'un système de management intégré HSE pour le Groupe Sonatrach constitue une priorité absolue du management à différents niveaux. Il S'agit par cette action de mettre en œuvre les engagements de la politique HSE du Groupe. Le processus, déjà entamé, permettra une meilleure évaluation des Performances HSE du Groupe.

Les ambitions du projet portent également sur :

- ✓ La maîtrise globale du risque HSE au sein du Groupe et la réduction progressive des accidents, incidents et maladies professionnelles ;
- ✓ La cohérence et l'harmonie dans la stratégie de gestion des risques liés à la Santé, à la sécurité ou à l'environnement;
- ✓ La définition claire des tâches et responsabilités à différents niveaux Hiérarchiques ;
- ✓ L'uniformisation des pratiques de gestion HSE (standards, procédures, Règlements, etc.);
- ✓ L'optimisation des ressources et la réduction des coûts ;
- ✓ L'évaluation périodique et le suivi des indicateurs de performance.
- ✓ Sonatrach a développé sur le plan organisationnel, un nouveau schéma d'organisation pour la

Direction Centrale HSE, ingérant de nouvelles missions, tel que l'audit HSE, la santé et sécurité au poste de travail, le reporting, la gestion des urgences et de crises, la maîtrise de l'énergie, la réalisation des bases de données, la veille technologique, la préservation des ressources hydriques, etc.

Cette nouvelle organisation avait fait l'objet d'une réflexion et d'une concertation interne à l'issue d'une première période de fonctionnement selon l'ancien schéma depuis 2002. L'organisation actuelle s'appuie sur une meilleure approche de gestion plus ciblée, plus souple et plus efficace. Ce qui indique la capacité d'être compétitive à l'échelle mondiale .

#### Références bibliographiques :

1. Béji-Bécheure A., et Bensebaa F., « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité », Gestion 2000, vol. 23, n°1, p. 90 janvier-février 2006.
2. CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006) , LA RSE ET SES PARTIES PRENANTES : ENJEUX SOCIOPOLITQUES ET CONTRATS , op cit 22.
3. Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003.
4. Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable 2, 5-19.
5. J. Ernult<sup>1</sup> et A. Ashta , Cahiers du CEREN 21 (2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives p 24.

#### Sites internet :

[www.mate.gov.dz](http://www.mate.gov.dz)

[www.sonatrach-dz](http://www.sonatrach-dz)

[www.nouara-algerie.com](http://www.nouara-algerie.com)

[www.seminar.hec.ulg.ac.be/docs](http://www.seminar.hec.ulg.ac.be/docs) : Jean-Pascal Gond : Les fondements théoriques de la responsabilité Sociale des Entreprises.

✓ [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr) : étude Novethic sur l'impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises.

✓ [www.sonatrach-dz.com](http://www.sonatrach-dz.com) Revue interne de la SONATRACH

(2004).[http://www.orse.org/fr/home/download/Etude\\_ORSE\\_Performance\\_2003.pdf](http://www.orse.org/fr/home/download/Etude_ORSE_Performance_2003.pdf)